#1 *New York Times* Bestselling Author

BRENDON BURCHARD

Hàn Dương *dịch*

HIGH PERFORMANCE HABITS

6 THÓI QUEN LÀM VIỆC HIỆU QUẢ





NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

#1 *New York Times* Bestselling Author

BRENDON BURCHARD

Hàn Dương *dịch*

HIGH PERFORMANCE HABITS

6 THÓI QUEN LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

1980 BOOKS
KHƠI NGUỒN TRI THỨC



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Đây là tác phẩm phi hư cấu. Tuy nhiên, tên tuổi, đặc điểm cá nhân của những nhân vật, và chi tiết những sự kiện đã được thay đổi để bảo vệ danh tính hoặc sự riêng tư của khách hàng và sinh viên của tác giả. Bất kỳ sự trùng hợp nào với những người đang sống hoặc đã mất là hoàn toàn ngẫu nhiên và không cố ý. Tác giả không cung cấp lời khuyên y tế hoặc chỉ định sử dụng bất kỳ kỹ thuật nào, dù trực tiếp hay gián tiếp, như là một hình thức điều trị những vấn đề thể chất, cảm xúc, hoặc sức khỏe mà không có lời khuyên của bác sĩ. Mục đích của tác giả chỉ là cung cấp thông tin mang tính chất chung để hỗ trợ bạn trong hành trình tìm kiếm cảm xúc tích cực, sức khỏe thể chất và tinh thần. Trong trường hợp bạn sử dụng bất kỳ thông tin nào trong cuốn sách, tác giả và nhà xuất bản không chịu trách nhiệm cho những hành động của bạn.

Dành tặng ánh mặt trời của tôi, Denise, người phi thường nhất mà tôi được biết.

VỀ TÁC GIẢ



BRENDON BURCHARD là huấn luyện viên hiệu suất cao hàng đầu thế giới và là một trong những người đào tạo phát triển cá nhân được xem nhiều nhất, trích dẫn nhiều nhất, và được theo dõi nhiều nhất trong lịch sử. Tạp chí SUCCESS và tạp chí O, The Oprah đều vinh danh anh là một trong những lãnh đạo có ảnh hưởng nhất trong hoạt động phát triển và thành tựu cá nhân. Anh ấy đào tạo và chứng nhận nhiều người trong lĩnh vực hiệu suất cao hơn bất cứ ai trên thế giới.

Sau khi trải qua trầm cảm và sống sót sau vụ tai nạn xe hơi ở tuổi 19, Brendon đối mặt với thứ anh gọi là những câu hỏi cuối cùng của cuộc đời: "Tôi đã sống trọn vẹn? Tôi đã yêu chân thành? Tôi đã tạo ra sự khác biệt?" Với mục đích là cảm thấy hạnh phúc với những câu trả lời dẫn tới sự biến đổi cá nhân mạnh mẽ của anh và sau đó, là mục đích của cuộc đời anh về hoạt động giúp đỡ người khác sống trọn vẹn, yêu thiết tha, và có tầm ảnh hưởng lớn. Sau khi tốt nghiệp với tấm bằng thạc sĩ truyền thông tổ chức, anh làm việc với vai trò cố vấn quản lý thay đổi cho Accenture. Vào năm 2006, anh bắt đầu sự nghiệp viết sách, chủ trì những hội thảo chuyên đề, huấn luyện những khách hàng cá nhân, và khởi tạo những khóa học trực tuyến.

Hiện giờ, Brendon nằm trong Top 100 những nhân vật của công chúng được theo dõi nhiều nhất trên Facebook và là ngôi sao của chương trình truyền cảm hứng được xem nhiều nhất trên YouTube. Những video về phát triển cá nhân của anh được xem hơn 100.000.000 lần. Hơn 1,6 tỷ người tham dự những khóa học trực tuyến hoặc những loạt video của anh. Bởi những thành công này, Oprah.com vinh danh anh là "một trong những người đào tạo trực tuyến thành công nhất trong lịch sử."

Brendon là tác giả bán chạy số 1 của New York Times, USA TODAY, Wall Street Journal, và những cuốn sách của anh bao gồm The Motivation Manifesto, The Charge, The Millionaire Messenger, Life's Golden Ticket, và The Student Leadership Guide. Podcast đầu tiên của anh, The Charged Life, xuất hiện lần đầu trước công chúng ở vị trí #1 trên iTunes trong tất cả các hạng mục và giữ vững vị trí trong top 10 suốt 100 tuần.

Là giám đốc điều hành của Học viện Hiệu suất Cao, Brendon lãnh đạo một nhóm những huấn luyện viên, những đào tạo viên, và những nhà nghiên cứu mà nhiệm vụ của họ là giúp con người xây dựng và tận hưởng cuộc sống phi thường. Anh diễn thuyết khắp toàn cầu và đảm nhiệm vị trí người đào tạo lãnh đạo ở Học viện Hiệu suất Cao, hội thảo chuyên đề nổi tiếng bốn ngày về phát triển cá nhân và nghề nghiệp. Tạp chí Entrepreneur xếp hạng các chuyên đề nghiên cứu của anh trên các phương tiện truyền thông xã hội, Experts Academy, là "một trong những sự kiện phải tham dự cho tất cả những người khởi nghiệp."

Được công nhận là tác giả toàn cầu về động lực con người và tiếp thị kinh doanh, Brendon là người nhận giải thưởng Maharishi Award và thuộc ban Innovation của tổ chức XPRIZE.

Ghé thăm anh ấy tại địa chỉ Brendon.com.

PHẦN MỞ ĐẦU

"Khả năng vượt trội là nghệ thuật đạt được thông qua rèn luyện và sự quen thuộc.

Chúng ta hành động đúng không phải vì chúng ta có thói quen tốt hay khả năng vượt trội; mà vì sở hữu hai điều đó, chúng ta mới hành động đúng. Do đó, vượt trội không phải là một hành vi mà là một thói quen."

— ARISTOTLE

"Tại sao cô lại sợ hãi khi muốn có thêm nhiều hơn?" Chiếc bàn gỗ sồi lớn ngăn cách tôi và Lynn. Cô đẩy ghế ra sau và nhìn chằm chằm ra ngoài cửa sổ trong giây lát. Chúng tôi đang trên tầng 42, gần tầm mắt với lớp sương mù buổi sớm, nhìn ra ngoài đại dương.

Trước khi đặt câu hỏi, tôi đã biết cô sẽ không thích.

Lynn là một người làm việc đặc biệt hiệu quả. Cô cực kỳ tập trung và hoàn thành mọi công việc. Cô thể hiện những thế mạnh trong tư duy phản biện và lãnh đạo. Cô ba lần được thăng chức cao trong năm năm. Mọi người ngưỡng mộ cô ấy. Họ nói cô đang bắt đầu hành trình tới thành công, rằng cô có yếu tố để đạt được điều đó.

"Sợ hãi" không phải là cách đúng nhất để nói về cô. Nhưng tôi hiểu.

Cô liếc nhìn tôi và bắt đầu đáp lại: "Ồ, tôi không định nói rằng tôi..."

Tôi nghiêng người và lắc đầu.

Cô khựng lại rồi gật đầu, vuốt mái tóc màu nâu mượt mà của mình. Cô biết ngay lúc này không thể trốn tránh bằng một câu chuyện bịa đặt. "Được rồi," Lynn nói. "Có lẽ ông đúng. Tôi sợ hãi tiến thêm nữa."

Tôi hỏi lý do.

"Bởi vì hiện tại tôi gần như không sống nổi như thế này."

Cuốn sách này viết về cách con người trở nên phi thường và lý do nhiều người lại ngăn cản bản thân mình tiến đến tiềm năng đó. Cuốn sách còn trình bày rõ ràng và rành mạch rằng tại sao một số người thành công vượt trội, một số khác lại thất bại và rất nhiều người thậm chí không bao giờ thử sức.

Là một huấn luyện viên thúc đẩy hiệu suất công việc, tôi làm việc với rất nhiều người như Lynn. Những người đạt được thành quả tốt thường cố gắng trong thời gian dài và vất vả, thúc ép bản thân tiến lên bằng lòng quyết tâm và nỗ lực. Và sau đó, ở một vài thời điểm mà họ không bao giờ có thể dự tính được, họ tự thỏa mãn với những gì mình có, đánh mất đam mê hoặc kiệt sức. Với người khác, họ có vẻ ổn định và điềm tĩnh khi tiến về phía trước. Nhưng sâu thẳm bên trong, những người thành công thường cảm thấy bản thân đang tìm giải pháp, lạc lối trong biển ưu tiên và cơ hội. Họ không chắc chắn mình nên tập trung vào điều gì hoặc làm thế nào để tự tin tái lập và tăng cường thành công. Họ tiến xa trong cuộc sống mà vẫn không có những nguyên tắc hành động tiêu chuẩn để duy trì thành công. Thậm chí dù có năng lực, nhiều người sống trong nỗi sợ hãi dai dẳng rằng mình sẽ tụt lại phía sau hoặc thất bại thê thảm trong việc đáp ứng những đòi hỏi ở nấc thang tiếp theo của thành công. Tại sao lại là nỗi sợ hãi và sự khó khăn? Và tại sao một số người thoát khỏi hiện thực này, tiếp tục vươn lên cao hơn, tận hưởng niềm hạnh phúc ngập tràn và thành công lâu dài, trong khi nhiều người chỉ có thể thèm muốn hoặc cho rằng ngoài tầm với?

Để hiểu hiện tượng này, cuốn sách này là tổng hợp nghiên cứu trong 20 năm, những hiểu biết trong 10 năm gạn lọc từ hoạt động huấn luyện thúc đẩy hiệu suất công việc, nguồn dữ liệu rộng lớn được tập hợp thông qua những cuộc khảo sát, phỏng vấn tiêu chuẩn và các công cụ đánh giá chuyên nghiệp về những người có hiệu suất cao trên toàn thế giới. Cuốn sách hé lộ một người nên nắm bắt điều gì để không chỉ trở thành một người thành công mà còn là người có hiệu suất cao – có thể tạo ra những cấp độ ngày càng tăng của hạnh phúc, sức khỏe và thành công lâu dài.

Trong suốt cuốn sách, tôi sẽ vạch trần nhiều câu chuyện hoang đường đang thịnh hành về “thành công”, liên quan đến lý do tại sao lòng quyết tâm, sức mạnh ý chí, rèn luyện, thế mạnh và tài năng “bẩm sinh” không đủ để đưa bạn tiến lên trong một thế giới đòi hỏi bạn phải tăng cường giá trị, dẫn dắt người khác, quản lý những ưu tiên đối lập và những dự án phức tạp. Để đạt được hiệu suất cao hơn, bạn phải suy xét nhiều hơn những đam mê và nỗ lực của bản thân, và bạn sẽ phải làm nhiều hơn điều bạn yêu, ưa thích hoặc bẩm sinh làm tốt, bởi vì, nói một cách thẳng thắn là, thế giới này ít quan tâm đến thế mạnh hoặc tính cách của bạn mà quan tâm nhiều đến sự phục vụ và những đóng góp ý nghĩa của bạn cho người khác.

Đến cuối cuốn sách, bạn sẽ không còn phải phân vân điều gì thực sự đưa tới thành công khi bắt đầu một dự án mới trong công việc hay theo đuổi ước mơ táo bạo mới nữa. Bạn sẽ được cung cấp một bộ thói quen đáng tin cậy mà nghiên cứu đã chứng minh, để làm việc với nhiều cá tính và trong nhiều tình huống khác nhau, để tạo ra những kết quả phi thường trong thời gian dài. Bạn sẽ cảm nhận được cảm giác mới mẻ của năng lượng đầy sức sống và sự tự tin do hiểu nơi nào cần tập trung năng lượng, cách thức để phục vụ hiệu quả nhất.

Bạn sẽ hiểu cách thức để tiếp tục phát triển sau khi tận hưởng thành công ban đầu. Dù bị ném vào hoàn cảnh phải làm việc hoặc cạnh tranh với người khác ở các cấp độ cao nhất của thành tựu, bạn vẫn sẽ biết chính xác phải tư duy như thế nào và nên làm điều gì.

Điều này không có nghĩa rằng bạn sẽ là siêu nhân hoặc cần phải thế. Bạn có những sai sót, chúng ta đều như vậy. Tuy nhiên, đến cuối cuốn sách, bạn sẽ tự nói với bản thân rằng: “Tôi cuối cùng cũng biết chính xác làm thế nào để mình luôn trong trạng thái tốt nhất. Tôi tự tin vào năng lực hiểu rõ vấn đề và có đủ khả năng để vượt qua nghịch cảnh trên con đường dẫn tới thành công sau này”. Bạn sẽ có phương pháp vận dụng trí năng tiêu chuẩn, những thói quen đã được chứng minh thực sự dẫn đến thành công lâu dài trong nhiều hoàn cảnh và lĩnh vực khác nhau của cuộc sống. Trong công việc là một huấn luyện viên thúc đẩy hiệu suất công việc, tôi chứng kiến những thói quen này biến thành sự hiệu quả ở những người từ mọi tầng lớp trong cuộc sống - từ giám đốc điều hành của nhóm Fortune 500 cho đến người làm nghề giải trí, từ vận động viên Olympic cho đến những bậc phụ huynh

bình thường, từ chuyên gia hàng đầu thế giới cho đến học sinh trung học. Nếu bạn luôn khao khát một kế hoạch đã được kiểm nghiệm thực tế và được khoa học hỗ trợ dẫn đường chỉ lối để cải thiện cuộc sống, bạn có thể tìm thấy ngay trong cuốn sách này.

Với thông tin mà bạn sẽ tiếp thu được trong những trang tiếp theo, bạn sẽ sống một cuộc đời mà tiềm năng đầy đủ của bạn được thể hiện, được tận hưởng cảm giác tràn đầy năng lượng của niềm hạnh phúc và sự khỏe mạnh, có khả năng dẫn dắt người khác đến với sự xuất sắc và bạn thực sự mãn nguyện.

Giả sử bạn thiết lập mục đích và kỷ luật cao nhất cho việc sử dụng những thói quen đem lại hiệu suất cao, bạn chuẩn bị tiến đến giai đoạn biến đổi trong cuộc đời và sự nghiệp. Bạn sắp trở nên phi thường hơn.

Tại sao là cuốn sách này? Tại sao là ngay bây giờ?

Tôi may mắn được huấn luyện hàng triệu người trên thế giới về phát triển cá nhân và nghề nghiệp, và tôi có thể tuyên bố rằng, hiện nay tồn tại thực trạng này ở khắp nơi: Có nhiều người thường rất không chắc chắn về cách thức để thăng tiến hoặc quyết định nào đúng đắn cho bản thân, gia đình và sự nghiệp của họ. Có nhiều người khao khát vươn lên nhưng lại vô cùng mệt mỏi. Họ làm việc chăm chỉ nhưng không đột phá. Họ cố gắng tột bậc nhưng luôn không biết bản thân muốn gì. Họ khao khát chạm tới ước mơ, nhưng sợ hãi sẽ bị đánh giá là điên rồ hoặc thất bại nếu thử sức.

Cùng với những cảm giác không bao giờ dừng lại đó, nghi ngờ bản thân, những nghĩa vụ ép buộc, những lựa chọn và trách nhiệm nặng nề - đủ để làm kiệt sức bất cứ ai. Với rất nhiều người, tồn tại một cảm giác rằng mọi thứ sẽ không bao giờ tốt đẹp hơn và họ sẽ luôn luôn vùng vẫy trong biển nổi sóng của sự quẫn trí và thất vọng. Nếu điều đó có vẻ tàn khốc thì đúng là như vậy. Con người đầy hi vọng và sẵn sàng thay đổi nhưng thiếu chỉ dẫn và những thói quen đúng đắn, họ đánh liều sống cuộc đời nhàm chán, cô độc và bất mãn.

Tất nhiên, nhiều người sống cuộc đời hạnh phúc và tuyệt vời. Nhưng sự ổn định là một vấn đề. Họ có thể cảm thấy có khả năng - thậm chí thi thoảng cảm thấy có thể đạt tới "hiệu suất cao nhất" - nhưng lại luôn hiện hữu vách

đá dựng đứng phía bên kia. Và vì thế, con người mệt mỏi bởi những thăng trầm của hiệu suất cao nhất. Họ băn khoăn làm thế nào để đạt được sự phát triển, thành công tăng cường và bền vững. Họ không cần những mưu mẹo mới để có được trạng thái và tâm trạng tốt hơn; họ cần những kỹ năng và phương pháp thật sự để phát triển toàn bộ cuộc sống và sự nghiệp.

Đó không phải là chỉ dẫn dễ dàng. Mặc dù mọi người chia sẻ họ khao khát phát triển mọi khía cạnh của cuộc sống, nhiều người như Lynn lo ngại sâu sắc rằng, theo đuổi ước mơ sẽ gây ra bất lợi song song với những mối quan hệ đổ vỡ, tiêu tan tài chính, sự nhạo báng của xã hội và áp lực không thể chống đỡ. Có lẽ, ở một số thời điểm, tất cả chúng ta đều lo lắng về những điều đó. Chẳng phải bạn đã biết cách hoàn thành mọi công việc, nhưng đôi khi bạn giới hạn tầm nhìn cho tương lai bởi đã quá bận rộn, quá căng thẳng và làm việc quá sức?

Không phải là bạn không có khả năng làm việc với hiệu suất tốt hơn. Bạn biết đôi khi bạn đạt được điều đó trong một dự án ở nơi làm việc, nhưng lại vật lộn với một dự án khác hoặc tương tự thế. Bạn hiểu bản thân có thể là ngôi sao trong một môi trường xã hội nào đó, nhưng ở nơi khác thì không. Bạn biết cách thúc đẩy bản thân, nhưng đôi khi lại căm ghét chính bản thân mình vào cuối ngày bởi không hoàn thành việc gì ngoài xem ngấu nghiến ba mùa trên Netflix.

Cũng có thể, bạn nhận thấy người khác đang phát triển nhanh hơn mình. Có lẽ bạn nhìn thấy một trong những đồng nghiệp thực hiện dễ dàng từ dự án này sang dự án khác, lần nào cũng thành công dù có bất kì điều bất ngờ gì xảy ra trên con đường của họ. Như thể bạn đặt họ vào bất kỳ hoàn cảnh, nhóm, công ty, ngành nghề nào, họ đều giành chiến thắng.

Những người này là ai và bí quyết của họ là gì? Họ là những người có hiệu suất cao và bí quyết của họ là thói quen. Tin tốt là bạn có thể trở thành một trong số họ, và bạn có thể tận dụng những thói quen tương tự, bất kể nền tảng, tính cách, điểm yếu hay lĩnh vực đòi hỏi nỗ lực của bạn là gì. Với sự rèn luyện và các thói quen đúng đắn, bất kỳ ai cũng có thể trở thành người có hiệu suất cao và tôi có thể chứng minh điều này. Đó là lý do tôi viết cuốn sách này cho bạn.

Mốc ranh giới thay đổi

Nhiều người trong số chúng ta nhận thấy khoảng cách giữa cuộc sống bình thường và cuộc sống phi thường mà chúng ta ước ao có được. Năm mươi năm trước, có lẽ sẽ dễ dàng hơn để hiểu thế giới và dễ thăng tiến hơn. Mốc ranh giới cho thành công rõ ràng hơn: “Hãy làm việc chăm chỉ. Hãy hành động theo nguyên tắc. Hãy tránh xa rắc rối. Đừng đặt quá nhiều câu hỏi. Hãy theo sau lãnh đạo. Dành thời gian thành thạo thứ giúp bạn luôn duy trì thành công”.

Thế rồi, 20 năm sau, mốc ranh giới bắt đầu thay đổi. “Hãy làm việc chăm chỉ. Hãy phá vỡ nguyên tắc. Luôn mạnh mẽ - người lạc quan luôn giành chiến thắng. Hãy đặt câu hỏi của những chuyên gia. Bạn là lãnh đạo. Nhanh nhẹn lên và tìm ra vấn đề.”

Ngày nay, nhiều người cảm giác mốc ranh giới trở nên xa xôi, mơ hồ và hầu hết không nhận ra được. Đã qua thời kì những người xung quanh ta có thể dự đoán và kì vọng một cách “cố định” vào công việc của chúng ta. Thay đổi nhanh hơn. Hiện tại cảm giác mọi thứ đều hỗn loạn. Sếp, người tình và khách hàng luôn khao khát điều mới mẻ, ngay lập tức. Công việc không đơn giản và tách biệt như trước đây. Và nếu vẫn thế, có khả năng máy tính và robot sớm thay thế bạn. Để tăng thêm áp lực, hiện tại mọi thứ liên kết với nhau, vì vậy nếu bạn làm rối một việc thì sẽ làm rối loạn toàn bộ hệ thống. Sai lầm không còn là vấn đề cá nhân nữa. Chúng công khai và toàn cầu.

Đây là thế giới mới. Mức độ chắc chắn giảm, nhưng kỳ vọng tăng. Thay vì những câu thần chú về làm việc chăm chỉ, theo quy tắc, tránh xa rắc rối hoặc luôn mạnh mẽ, chúng ta có quy tắc bất thành văn được chấp nhận rộng rãi: “Giả bộ như bạn đang không làm việc chăm chỉ, bạn bè sẽ ấn tượng với những bài đăng và hình ảnh nhàn nhã của bạn trong bữa sáng, nhưng đúng thế, hãy làm việc chăm chỉ. Đừng chờ đợi chỉ dẫn, bởi không có những quy tắc. Cố gắng giữ bình tĩnh, bởi vì nơi đây ồn ào và náo loạn. Đặt câu hỏi nhưng đừng kỳ vọng bất cứ ai biết câu trả lời. Không có lãnh đạo bởi vì tất cả chúng ta đều là lãnh đạo, do đó, chỉ cần cố gắng bắt nhịp ngay bây giờ và tăng cường giá trị. Bạn sẽ không bao giờ hiểu mọi thứ - hãy cứ thích nghi, bởi vì ngày mai mọi thứ sẽ lại thay đổi.”

Đây không phải là điều đáng lo ngại. Tiến lên trong hỗn loạn không khác gì cố gắng chạy dưới làn nước đục sâu 3m. Bạn không thể nhận ra mình đang

đi đâu. Bạn khua tay chân nhưng chẳng có gì tiến triển. Bạn tìm kiếm sự giúp đỡ, một bến bờ, phao cứu sinh, bất kể thứ gì, nhưng không tìm thấy chút không khí hay cái thang nào. Bạn có mục đích tốt và đạo đức nghề nghiệp cao, nhưng không có nơi nào để áp dụng. Có người tin tưởng vào bạn, nhưng bạn không chắc chắn nên đi hướng nào.

Thậm chí nếu không cảm thấy như thể đang chết đuối, bạn có thể nhận thấy bản thân đang chững lại. Bạn có cảm giác đang chìm dần hoặc sắp sửa bị bỏ lại phía sau. Chắc chắn, bạn đang tiến rất xa với niềm đam mê trong trẻo, sự quyết tâm, lòng can đảm và thái độ làm việc chăm chỉ. Bạn đang leo một vài ngọn núi. Nhưng những câu hỏi tiếp theo làm bạn hoang mang: Đi đâu bây giờ? Làm sao để tiến cao hơn nữa? Tại sao những người khác lại leo nhanh hơn? Khi nào tôi mới có thể thư giãn và nhận ra gốc rễ của vấn đề? Luôn phải cảm thấy công việc cực nhọc và đều đều? Tôi đang thực sự sống một cuộc đời tốt nhất?”

Điều bạn cần là một bộ cách thức tin cậy để giải phóng những khả năng tốt nhất. Hãy nghiên cứu những người có hiệu suất cao và bạn sẽ nhận thấy hệ thống phương pháp được xây dựng hằng ngày sẽ dẫn họ đến thành công. Các hệ thống này phân biệt người chuyên nghiệp với người chưa có kinh nghiệm, khoa học với triết lý xa rời thực tế. Không có hệ thống, bạn không thể kiểm tra những giả thuyết, theo dõi tiến trình hoặc liên tục mang lại những kết quả đặc biệt. Trong sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp, những hệ thống và phương thức này cuối cùng là những thói quen. Nhưng hệ thống nào mới hiệu quả?

LỜI KHUYÊN KHÔNG HIỆU QUẢ

Khi cố gắng xử lý những yêu cầu khó khăn của thời đại này, chúng ta sẽ nhận được lời khuyên nào? Chúng ta luôn được nhắc cùng những lời khuyên trong hàng trăm năm qua, với một số đúc kết có vẻ tốt:

• Hãy làm việc chăm chỉ

• Hãy đam mê

• Hãy tập trung vào những thế mạnh

• Hãy rèn luyện nhiều

• Hãy kiên trì

• Hãy biết ơn

Không nghi ngờ gì, đây là lời khuyên phổ biến, tích cực và hữu ích. Chúng vững chắc và tồn tại mãi mãi. Bạn không thể mắc sai lầm với triết lý này. Và chắc chắn triết lý này mở màn cho một bài diễn văn khai mạc lê thê khủng khiếp.

Nhưng lời khuyên này có đủ?

Bạn có biết bất kỳ người làm việc chăm chỉ nào sở hữu mọi điều này, nhưng họ vẫn chưa đến gần nấc thang của thành công và sự mãn nguyện mà họ khao khát trong cuộc sống?

Chẳng phải hàng tỉ người làm việc chăm chỉ đang ở vị trí thấp nhất? Bạn chẳng lẽ không biết rất nhiều người đồng hương lòng tràn đầy nhiệt huyết đang chững lại ư? Chẳng phải có nhiều người biết thế mạnh của họ nhưng vẫn vật lộn không biết nên làm gì khi khởi động dự án mới và cứ để những người kém cỏi hơn vượt qua?

Có lẽ tất cả những người này nên rèn luyện nhiều hơn? Dành thêm 10.000 giờ nữa? Nhưng rèn luyện rất nhiều mà chức vô địch vẫn tuột mất. Hay do thái độ của họ? Có lẽ họ nên biết ơn và lưu tâm hơn? Nhưng có nhiều người vẫn vui vẻ bám chặt lấy những công việc và mối quan hệ bế tắc.

Vậy điều gì mang lại thành công?

Hành trình tìm kiếm một cách thức tốt hơn

Tôi là một trong những người đó. Khi còn trẻ, tôi là một người đang“chết đuối”. Ở tuổi 19, tôi tuyệt vọng và muốn tự sát sau đổ vỡ với người phụ nữ đầu tiên tôi yêu. Đó là khoảng thời gian tối tăm. Mỉa mai thay, vực tôi dậy sau đổ vỡ cảm xúc ở thời điểm đó là một vụ tai nạn xe hơi. Bạn tôi đang chạy xe với tốc độ 85 dặm một giờ và chúng tôi bị lật xe trên đường cao

tốc. Cuối cùng, cả hai bê bết máu, khiếp hãi nhưng sống sót. Tai nạn này đã thay đổi cuộc đời tôi, mang đến thứ mà tôi gọi là “động lực chết”.

Tôi đã viết về vụ tai nạn đó trong những cuốn sách trước, vì thế tôi chỉ chia sẻ điều mình học được: Cuộc sống quý giá hơn mọi lời thề hẹn, khi bạn có cơ hội thứ hai - và mỗi buổi sáng, mỗi quyết định đều có thể là cơ hội thứ hai đó - dành chút thời gian để xác định con người thực sự của bạn và điều bạn thực sự muốn. Tôi nhận ra mình không muốn chết; tôi khao khát sống. Trái tim tan vỡ, đúng thế, nhưng tôi vẫn khao khát yêu. Tôi thấy mình được trao cơ hội thứ hai, vì thế muốn cuộc sống có ý nghĩa và tạo ra sự khác biệt. Sống trọn vẹn. Yêu thiết tha. Tạo nên ảnh hưởng lớn. Những điều đó trở thành thần chú của tôi. Đó là khi tôi quyết định thay đổi. Đó là khi tôi bắt đầu tìm kiếm câu trả lời để sống một cuộc đời sôi nổi, gắn bó và cống hiến hơn.

Tôi đã làm những điều mà chắc bạn cũng đoán được: Đọc mọi cuốn sách về truyền cảm hứng. Tham gia những lớp học tâm lý. Nghe những chương trình phát thanh về động lực. Đến những buổi hội thảo chuyên đề về phát triển cá nhân và thực hiện theo công thức mà họ đều tán thành: Hãy làm việc chăm chỉ. Hãy đam mê. Hãy tập trung vào những thế mạnh của bản thân. Hãy rèn luyện. Hãy kiên trì. Hãy biết ơn trong cuộc hành trình.

Và bạn biết gì không? Đã có hiệu quả.

Lời khuyên đó thay đổi cuộc đời tôi. Qua nhiều năm, cuối cùng tôi có một công việc tử tế, một cô bạn gái tuyệt vời, những người bạn tốt bụng và một nơi tươm tất để sống. Tôi có rất nhiều điều để biết ơn.

Nhưng sau đó, mặc dù đã thực hành tất cả lời khuyên cơ bản là tốt đó, tôi lại chững lại. Trong sáu hoặc bảy năm, cuộc sống không thực sự tiến triển nhiều. Thực sự rất khó chịu. Hiện hữu thứ gì đó gây nản lòng về làm việc chăm chỉ, đam mê và biết ơn, và vẫn không phát triển, vẫn không cảm thấy thành công. Đồng thời xuất hiện sự cạn kiệt về tất cả: đôi khi xuất sắc nhưng thường xuyên cảm thấy kiệt sức; có quyết tâm, can đảm, được trả công nhưng không cảm thấy có thành tựu; có động lực nhưng không tạo đà thực sự; giao lưu nhưng không thực sự kết nối; tăng thêm giá trị nhưng không thăng tiến. Đó không phải là tầm nhìn cuộc sống mà chúng ta khao khát.

Dần dần, tôi nhận ra bản thân có một số thành công, dù không thể nói lý do. Tôi không có kỷ luật như tôi muốn, còn xa mới đến đẳng cấp thế giới và không cống hiến ở cấp độ mà tôi khao khát. Tôi cần một kế hoạch chính xác về điều tôi cần làm mỗi ngày, và trong từng tình huống mới, vì vậy tôi có thể học hỏi nhanh hơn, cống hiến tốt hơn và đúng thế, tận hưởng hành trình nhiều hơn.

Tôi nhận ra vấn đề ở công thức cũ cho thành công - làm việc chăm chỉ, đam mê, tập trung vào những thế mạnh, rèn luyện nhiều, kiên trì, biết ơn - là quá nhiều để hướng tới những kết quả đơn lẻ và thành công ban đầu. Những yếu tố này đưa bạn nhập cuộc và duy trì bạn trong cuộc chơi đó. Nhưng điều gì sẽ xảy sau khi bạn giành được những chiến thắng đầu tiên? Điều gì sẽ xảy ra sau khi bạn kiếm được điểm số, tìm thấy một số đam mê, giành được công việc hoặc bắt đầu giấc mơ, phát triển một số chuyên môn, tiết kiệm chút tiền, yêu đương và tạo động lực? Điều gì sẽ giúp bạn khi bạn khao khát trở nên xuất sắc nhất thế giới, để dẫn dắt, để tạo ra ảnh hưởng lâu dài vượt xa bản thân bạn? Làm thế nào để tạo ra niềm tin bản thân bạn cần để chạm đến nấc thang tiếp theo của thành công? Làm thế nào để hân hoan duy trì thành công lâu dài? Làm thế nào để truyền cảm hứng và trao quyền cho những người khác làm điều tương tự?

Trả lời những câu hỏi đó trở thành nỗi ám ảnh cá nhân, và cuối cùng là công việc của tôi.

NHỮNG BÀI HỌC VỀ HIỆU SUẤT CAO

Cuốn sách này là điều đặc biệt quan trọng trong 20 năm tôi tìm kiếm lời giải đáp cho ba câu hỏi cơ bản sau:

1. Tại sao một số cá nhân và nhóm thành công nhanh hơn những cá nhân, nhóm khác và duy trì thành công đó trong thời gian dài?

2. Trong số những người đã thành công, tại sao một số người phiền muộn trong khi một số khác lại hạnh phúc trong hành trình của họ?

3. Điều gì thôi thúc con người đạt tới những nấc thang cao hơn của thành công từ thời điểm ban đầu, và những kiểu thói quen, huấn luyện và hỗ trợ nào giúp họ phát triển nhanh hơn?

Công việc và nghiên cứu của tôi đi vào những câu hỏi này - thế nào là những nghiên cứu về hiệu suất cao - dẫn tôi đến phỏng vấn, giảng dạy hoặc huấn luyện nhiều người thành công và hạnh phúc nhất trên thế giới, từ những giám đốc điều hành cho đến những người nổi tiếng, từ những người khởi nghiệp giỏi cho đến những người làm nghề giải trí như Oprah và Usher, từ những bậc phụ huynh cho đến những người chuyên nghiệp trong rất nhiều ngành, đến hơn 1,6 triệu sinh viên từ 195 quốc gia trên toàn thế giới tham gia những khóa học trực tuyến hay loạt video của tôi.

Hành trình này đưa tôi đến những phòng họp đầy căng thẳng, những phòng thay đồ ở Siêu cúp Bóng bầu dục Mỹ (Super Bowl), trên những đường đua Olympic, lên trực thăng riêng với những tỷ phú, những bữa ăn tối trên khắp thế giới, nơi tôi trò chuyện với các sinh viên, những người tham gia nghiên cứu và những người bình thường muốn cải thiện cuộc sống.

Công việc này giúp tôi xây dựng khóa học trực tuyến thúc đẩy hiệu suất công việc nổi tiếng nhất thế giới, thư tiếp thị liên quan đến chủ đề này được đọc rộng rãi nhất, và dữ liệu rộng nhất xây dựng trên đặc điểm cá nhân mà những người có hiệu suất cao tự báo cáo. Công việc này đồng thời dẫn đến việc thành lập Học viện Hiệu suất cao, nơi tôi cùng một nhóm các học giả tiến hành nghiên cứu về cách thức mà những người có hiệu suất cao tư duy, cư xử, gây ảnh hưởng lên người khác và giành chiến thắng. Chúng tôi xây dựng đánh giá về hiệu suất cao được phê chuẩn duy nhất của thế giới và chương trình xác nhận chuyên nghiệp đầu tiên trong lĩnh vực: Chứng Nhận Huấn Luyện Hiệu suất cao™ (Certifed High Performance Coaching™). Hiện tại, chúng tôi may mắn được huấn luyện, giảng dạy và đánh giá những người có hiệu suất cao nhiều hơn bất cứ tổ chức nào trên thế giới, và cá nhân tôi chứng nhận hơn 200 khóa huấn luyện về hiệu suất cao nhất mỗi năm.

Hiểu biết từ tất cả những nỗ lực này nằm gọn trong cuốn sách. Nghiên cứu không chỉ kéo dài 20 năm về phát triển cá nhân và tự thử nghiệm của chính tôi, mà còn bao gồm dữ liệu từ hoạt động huấn luyện hàng nghìn khách hàng, những đánh giá chi tiết trước và sau của hàng nghìn người tham dự hội thảo trực tiếp, những cuộc phỏng vấn tiêu chuẩn với hàng trăm người xuất sắc nhất trong lĩnh vực của họ, những hiểu biết thu thập từ những đánh giá tài liệu học thuật và hàng trăm nghìn bình luận được mã hóa từ sinh

viên và từ những video huấn luyện trực tuyến miễn phí với hơn 100.000.000 lượt xem của tôi.

Từ bộ dữ liệu rộng lớn và hai thập kỷ kinh nghiệm, tôi nhận thấy những thói quen đã được kiểm nghiệm và chứng minh trong phạm vi cá nhân và nghề nghiệp. Sau đây là điều tôi học được:

Nhờ những thói quen đúng đắn, bất kỳ ai cũng có thể thành công nhiều hơn và trở thành người có hiệu suất cao trong hầu hết các lĩnh vực đòi hỏi nỗ lực.

Hiệu suất cao không liên quan mật thiết với tuổi tác, học vấn, thu nhập, chủng tộc, quốc tịch hay giới tính. Nghĩa là, những lý do dùng để giải thích tại sao chúng ta không thể thành công đều sai. Hiệu suất cao không phải đạt được bởi một kiểu người cụ thể, mà đúng hơn là bởi một nhóm những hành vi cụ thể mà tôi gọi là những thói quen đem lại hiệu suất cao. Bất kỳ ai cũng có thể học những thói quen này, bất kể kinh nghiệm, thế mạnh, tính cách hay địa vị của họ. Những người đang vật lộn để phát triển có thể sử dụng cuốn sách nhằm đem lại sức sống cho cuộc đời họ, tiến lên và thành công như họ có thể. Và những người đã thành công có thể sử dụng để đạt tới nấc thang tiếp theo.

Không phải mọi thói quen đều được tạo ra như nhau

Hóa ra, tồn tại những thói quen xấu, tốt, tốt hơn và tốt nhất để nhận ra đầy đủ tiềm năng của bạn trong cuộc sống và sự nghiệp. Quan trọng là những phương pháp nào xuất hiện đầu tiên trong cuộc sống của bạn và cách thức sắp xếp chúng để xây dựng những thói quen hiệu quả. Nếu có điều gì đặc biệt về công việc của nhóm nghiên cứu, thì đó là chúng tôi đã phá vỡ luật lệ, tìm hiểu xem những thói quen nào quan trọng nhất và cách thức bạn có thể thiết lập những thực hành để tăng cường và duy trì những thói quen này. Đúng thế, bạn có thể bắt đầu sử dụng sổ tay biết ơn và khiến bản thân hạnh phúc hơn, nhưng liệu có đủ để thúc đẩy bạn đạt được sự tiến triển thực sự trong mọi khía cạnh của cuộc sống? Đúng, bạn có thể bắt đầu một thói quen mới vào buổi sáng, nhưng có đủ để cải thiện đáng kể hiệu suất làm việc và cảm giác hạnh phúc của bạn? (Nhân tiện, câu trả lời là không). Vậy nên tập trung vào đâu? Chúng tôi nhận thấy sáu thói quen có chủ đích sẽ tạo ra sự thay đổi lớn nhất trong việc hỗ trợ bạn đạt hiệu suất cao trong rất nhiều lĩnh

vực của cuộc sống. Đồng thời, chúng tôi còn khám phá ra những thói quen để tiến lên một cách có chiến thuật và những thói quen chiến lược để tận hưởng cuộc sống. Bạn sẽ học được cả hai.

Thành tựu không phải là vấn đề – sự phù hợp mới là vấn đề

Nếu bạn đang đọc những dòng này, rất có thể thành tựu không phải là vấn đề. Bạn đã biết cách tạo lập mục tiêu, xây dựng danh sách kiểm tra, tạm dừng những việc phải làm. Bạn quan tâm đến việc thể hiện xuất sắc trong lĩnh vực đã chọn. Nhưng khả năng là bạn đang chịu đựng nhiều áp lực và bị choáng ngợp. Bạn có thể phải trải qua những áp lực đó, chắc chắn thế, nhưng bạn sẽ học được điều mà mọi người thành công phải nhận ra: Mọi người muốn giao những việc quan trọng để bạn giải quyết bởi bạn giỏi giang không có nghĩa là bạn cho phép họ làm điều đó. Những điều có thể đạt được không phải lúc nào cũng là điều quan trọng. Bạn có có thể làm rất nhiều việc. Vì thế câu hỏi chủ chốt chuyển từ "Làm thế nào để có thể đạt được nhiều hơn?" thành "Tôi muốn sống như thế nào?" Cuốn sách này là kế hoạch trốn thoát khỏi cuộc truy tìm gắt gao thành công bề ngoài, thứ giết chết linh hồn không vì lý nào khác ngoài mục đích tăng cường thành tựu. Cuốn sách viết về việc điều chỉnh tư duy và hành vi để bạn có thể đạt được sự phát triển, hạnh phúc, khỏe mạnh và mãn nguyện khi bạn phấn đấu.

Sự chắc chắn là kẻ thù của sự phát triển và hiệu suất cao

Quá nhiều người khao khát sự chắc chắn trong tình trạng hỗn loạn của thế giới này. Nhưng sự chắc chắn là giấc mơ của những kẻ ngu xuẩn, do đó, là lợi điểm bán hàng của những kẻ bất tài lừa bịp. Sự chắc chắn cuối cùng khiến bạn mù quáng, tạo ra những giới hạn nhầm tưởng hoặc bất di bất dịch, và sinh ra những thói quen "vô thức" trở thành lối tư duy tồi tệ, dễ đoán và dễ biến thành những cơ hội cho đối thủ vượt qua. Người ưa sự chắc chắn thường không chấp nhận học hỏi, dễ tổn thương trước nhận định phê bình, và bị những người tân tiến vượt mặt. Bạn sẽ nhận thấy rằng, những người có hiệu suất cao vượt qua rất nhanh nhu cầu về sự chắc chắn và thay thế nó bằng đam mê khám phá và sự tự tin đích thực.

Công nghệ sẽ không cứu nổi chúng ta

Chúng ta bị thuyết phục về hình ảnh đầy cám dỗ của một thế giới nơi mà những công cụ tiên tiến sẽ khiến chúng ta thông minh hơn, nhanh hơn và giỏi hơn. Nhưng nhiều người trong số chúng ta đang bắt đầu nhận ra sự thật phía sau quảng cáo thổi phồng. Các công cụ không thể thay thế cho sự hiểu biết. Bạn có thể sở hữu mọi công cụ tân tiến của thế giới và đắm chìm vào sự phát triển "tự định lượng" khi mà mọi bước đi, từng giây giấc ngủ, nhịp tim đập và thời điểm trong ngày được theo dõi, chấm điểm và trò chơi hóa. Nhưng nhiều người kết nối, theo dõi và vẫn cứ cô đơn, âu lo. Quá nhiều người kiểm tra mọi ứng dụng và thống kê, và vẫn không kết nối với hoài bão và tâm hồn thực sự của họ. Trong bất cứ hứng khởi nào về công nghệ cải thiện cuộc sống, hóa ra thứ tốt nhất giúp công việc hiệu quả hơn đơn thuần là những thói quen đơn giản đem lại hiệu suất cao.

HIỆU SUẤT CAO LÀ GÌ?

Vì các mục đích của chúng tôi trong cuốn sách, hiệu suất cao là luôn thành công vượt qua các quy tắc tiêu chuẩn trong thời gian dài.

Tuy nhiên, thành công được xác định trong mọi lĩnh vực cụ thể cần sự nỗ lực, một người có hiệu suất cao - dù là một cá nhân, nhóm, công ty hoặc một nền văn hóa - đơn giản là xuất sắc hơn trong thời gian dài hơn. Nhưng hiệu suất cao không chỉ là cải thiện mãi mãi. Sự cải thiện không phải là luôn luôn đem đến hiệu suất cao. Nhiều người đang cải thiện nhưng không đạt được hiệu suất cao - họ đang tiến lên nhưng tất cả mọi người đều như vậy. Nhiều người thăng tiến nhưng không tạo ra ảnh hưởng thực sự. Những người có hiệu suất cao phá vỡ các quy tắc. Họ luôn luôn tiến xa hơn những mong đợi và thành công tiêu chuẩn.

Hiệu suất cao rất khác so với sự phát triển chuyên môn đơn thuần. Vấn đề không chỉ là học một kỹ năng hay ngôn ngữ mới, trở thành bậc thầy chơi cờ, nghệ sĩ dương cầm đẳng cấp thế giới hay một giám đốc điều hành. Một người có hiệu suất cao trong bất kỳ lĩnh vực nào không chỉ giỏi một nhiệm vụ hay kỹ năng đơn giản - cô ấy hoặc anh ấy học hỏi những kỹ năng liên quan để bổ sung cho chuyên môn đặc biệt. Họ không phải là những người chỉ thành công một lần. Họ sở hữu nhiều bộ kỹ năng cho phép bản thân thành công trong thời gian dài - quan trọng là - họ dẫn dắt người khác. Họ thực hành những kỹ năng cố định cho phép họ xuất sắc trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống. Một tiền vệ vô địch giải Super Bowl không chỉ biết cách

ném bóng. Anh ấy phải đạt được sự bền bỉ tinh thần, thành thạo chế độ dinh dưỡng, tự kỷ luật, lãnh đạo nhóm, sức khỏe và điều tiết, đàm phán hợp đồng, xây dựng thương hiệu... Người đạt được hiệu suất cao trong bất kỳ nghề nghiệp nào phải có năng lực trong nhiều lĩnh vực liên quan đến nghề nghiệp đó.

Trong định nghĩa của chúng tôi về hiệu suất cao, "luôn" theo sau bởi "trong thời gian dài" có lẽ dường như không cần thiết. Nhưng thực tế hai vấn đề này khác nhau. Ví dụ, những người có hiệu suất cao không "kết thúc" thành công ở phút cuối cùng sau một thập niên nỗ lực. Họ không tiến đến ranh giới cuối cùng của thành công. Họ kiên định. Họ thường xuyên làm tốt hơn mong đợi. Sở hữu thái độ kiên trì nỗ lực cho phép họ vượt qua các đồng nghiệp. Đó là lý do tại sao, khi bạn nhìn vào họ sau khi thành công, bạn bắt đầu nhận ra họ không phải là những kẻ chiến thắng bất ngờ.

Như bạn sẽ nhận thấy, đáp ứng định nghĩa "luôn thành công vượt lên trên những quy tắc thông thường trong thời gian dài" đòi hỏi những thói quen bảo vệ niềm hạnh phúc và sức khỏe của bạn, duy trì những mối quan hệ tích cực và đảm bảo bạn phục vụ người khác khi leo lên cao hơn. Bạn không thể đơn thuần đánh bại những quy tắc nếu bạn để bản thân kiệt sức. Hóa ra, những người có hiệu suất cao duy trì thành công hầu hết nhờ vào cách thức sống lành mạnh. Đó không phải là thành công trong một nghề nghiệp hoặc trong một lĩnh vực quan tâm. Đó là tạo ra cuộc sống có hiệu suất cao, ở đó bạn trải nghiệm cảm giác đang hiện hữu của sự gắn kết, hạnh phúc và tràn đầy tự tin bắt nguồn từ việc trở thành một người xuất sắc.

Đó là lý do tại sao phương pháp tiếp cận hiệu suất cao vượt quá những quan niệm phổ biến như "hãy tập trung vào thế mạnh" và "chỉ dành 10.000 giờ". Nhiều người có thế mạnh đáng kinh ngạc, nhưng họ phá hủy sức khỏe trên con đường tìm kiếm thành công, do đó, không thể duy trì hiệu suất cao. Nhiều người rèn luyện nhiều đến mức ám ảnh hoặc dành nhiều thời gian cho một bằng cấp đến nỗi họ phá hủy những mối quan hệ mà họ cần để hỗ trợ sự phát triển liên tục. Họ không muốn huấn luyện viên giúp họ tiến bộ; họ hủy hoại mối quan hệ và những hệ lụy cảm xúc khiến chính họ ngừng cuộc chơi; họ khiến những nhà đầu tư nản lòng nên chẳng còn tiền đầu tư để tiếp tục phát triển.

Tôi quan tâm đến thành công, cuộc sống lành mạnh, tràn đầy cảm xúc và mối quan hệ tích cực của bạn

Hiệu suất cao, như tôi định nghĩa và dữ liệu xác nhận, không phải là thăng tiến bằng mọi giá, mà là hình thành những thói quen giúp bạn xuất sắc và làm phong phú mọi khía cạnh trong cuộc sống.

Các tổ chức khi thì có hiệu suất cao, khi thì không. Hiện nay nhiều hơn bao giờ hết, các tổ chức trên toàn thế giới vật lộn để giữ vị thế dẫn đầu. Nhiều lãnh đạo cấp cao ngăn chặn văn hóa tổ chức rời rạc và thiếu hiệu quả. Họ mãnh liệt khao khát sở hữu những tầm nhìn mạnh mẽ và thúc đẩy nhân viên chăm chỉ hơn, nhưng họ nhận ra rằng, nhân viên đang kiệt quệ. Đó là lý do tại sao những nhà điều hành sẽ thích cuốn sách này: Họ sẽ hào hứng nhận ra rằng, các tổ chức có thể vững mạnh và có hiệu suất cao. Thực tế, vế sau phụ thuộc vào vế thứ nhất. Những thói quen trong cuốn sách này hiệu quả cho các nhóm và các cá nhân. Nhắn nhủ đến cá nhân những người thành công lớn và những lãnh đạo muốn giúp tổ chức của mình xuất sắc rằng: Hãy tin tưởng bạn có tiềm năng vươn tới nấc thang tiếp theo của thành công một cách đúng đắn hơn, mau lẹ hơn và tự tin hơn trước. Thật sự tồn tại cách thức tốt hơn để sống và dẫn đầu, tin tốt là cách thức đó không hề bí ẩn. Những thói quen đem lại hiệu suất cao trong cuốn sách này chính xác, có thể thực hiện theo, lặp lại, thay đổi và duy trì.

Hiểu biết của chúng tôi về những người có hiệu suất cao

Chúng tôi biết gì về những người thành công vượt xa thước đo tiêu chuẩn, kiên trì trong thời gian dài?

Những người có hiệu suất cao thành công hơn đồng nghiệp, nhưng ít căng thẳng hơn.

Câu chuyện hoang đường rằng chúng ta bắt buộc phải chịu đựng nhiều gánh nặng và lo âu hơn khi chúng ta thành công hơn không hề đúng (miễn là chúng ta có những thói quen sống đúng đắn). Bạn có thể sống một cuộc đời phi thường khác xa cuộc chiến mà hầu hết mọi người trải qua, bởi họ chiến đấu vì ưa thích sự sống còn, bệnh thành tích, do khoe khoang ầm ĩ hay kiệt sức. Không phải những người có hiệu suất cao không cảm thấy căng thẳng -

họ có - nhưng họ đương đầu tốt hơn, kiên cường hơn và ít trải qua sự sụt giảm hiệu suất trầm trọng vì mệt mỏi, phân tâm và choáng ngợp.

Những người có hiệu suất cao thích thử thách và luôn tự tin rằng họ sẽ đạt được mục đích bất chấp nghịch cảnh.

Quá nhiều người tránh né cảm giác thử thách gian khổ trong cuộc sống. Họ sợ bản thân không thể giải quyết được hoặc sẽ bị đánh giá và ruồng bỏ. Nhưng những người có hiệu suất cao thì khác. Không phải họ luôn luôn tự tin. Mà là họ mong chờ thử sức những điều mới mẻ và tin rằng bản thân có khả năng hiểu ra vấn đề. Họ không ngần ngại thử thách và điều đó không chỉ giúp họ tiến lên trong cuộc sống mà còn truyền cảm hứng cho những người xung quanh.

Những người có hiệu suất cao khỏe mạnh hơn đồng nghiệp.

Họ ăn uống tốt hơn. Rèn luyện thể lực nhiều hơn. Trong số 5% những người có hiệu suất làm việc xuất sắc nhất, 40% số này tập thể dục ba lần mỗi tuần. Ai cũng muốn khỏe mạnh, nhưng lại nghĩ phải đánh đổi sức khỏe để thành công. Họ đã sai lầm. Qua từng cuộc khảo sát, chúng tôi nhận thấy những người có hiệu suất cao được tiếp nhiều năng lượng về tinh thần, cảm xúc và thể chất hơn đồng nghiệp của họ.

Những người có hiệu suất cao sống hạnh phúc.

Tất cả chúng ta đều muốn được hạnh phúc. Tuy nhiên, có nhiều người thành công nhưng lại không hạnh phúc. Chúng ta giành được nhiều thứ mà không cảm thấy mãn nguyện. Nhưng điều đó không đúng với những người có hiệu suất cao. Hóa ra, từng thói quen đem lại hiệu suất cao mà chúng tôi khám phá ra, dù thực hành mà không có những thứ khác, vẫn làm tăng hạnh phúc trọn vẹn của cuộc sống.

Thực hiện kết hợp các thói quen trong cuốn sách này không chỉ giúp bạn xuất sắc, mà còn hạnh phúc hơn - và thực tế đã chứng minh điều đó. Cảm xúc tích cực của sự gắn kết, niềm hạnh phúc và sự tự tin, những điều xác định trạng thái cảm xúc của người có hiệu suất cao sẽ là của bạn.

Những người có hiệu suất cao được ngưỡng mộ.

Đồng nghiệp ngưỡng mộ và tôn trọng họ, mặc dù những người có hiệu suất cao thể hiện xuất sắc hơn họ? Tại sao lại như vậy? Bởi vì để trở thành người có hiệu suất cao, bản ngã kém quan trọng hơn sự phục vụ. Họ thành thạo nghệ thuật gây ảnh hưởng lên người khác theo cách khiến người khác cảm thấy được tôn trọng, có giá trị và được đánh giá cao - và nhiều khả năng sẽ tự trở thành những người có hiệu suất cao.

Những người có hiệu suất cao giành được điểm tốt hơn và vươn tới những nấc thang cao hơn của thành công.

Hiệu suất cao là số liệu liên quan đến điểm trung bình (Grade Point Average - GPA). Trong một nghiên cứu về 200 vận động viên ở trường đại học, chúng tôi phát hiện ra rằng, Chỉ số Đo lường Hiệu quả Công việc (KPI) càng cao - công cụ đánh giá dùng để đo lường hiệu quả làm việc cao tiềm năng - thì điểm GPA càng cao. Những người có hiệu suất cao cũng gần như là những giám đốc điều hành và những nhà điều hành cấp cao. Tại sao lại như vậy? Bởi vì thói quen của họ giúp họ dẫn dắt người khác và thăng tiến trong tổ chức.

Những người có hiệu suất cao làm việc đầy đam mê mà không quan tâm đến phần thưởng thông thường.

Hiệu suất cao không tương quan với đền đáp. Nghĩa là, thứ bạn nhận được không ảnh hưởng đến khả năng và năng lực để làm việc ở cấp độ cao hơn. Những người có hiệu suất cao làm việc chăm chỉ không phải bởi tiền bạc mà là bởi thứ gọi là điều tất yếu mà bạn sẽ sớm học được. Họ chăm chỉ không phải vì chiến lợi phẩm, lời khen ngợi hay phần thưởng; họ làm vì ý nghĩa. Đó là lý do tại sao, trong những cuộc khảo sát, hầu hết những người có hiệu suất cao chia sẻ rằng, họ cảm thấy được đền đáp xứng đáng mà không liên quan đến mức thu nhập. Đồng thời, họ hiếm khi cảm thấy công việc "bạc bẽo" hoặc người khác không đánh giá cao họ đã làm việc chăm chỉ như thế nào. Không phải bởi vì công việc của họ đặc biệt hay luôn là công việc trong mơ. Thay vì thế, họ tiếp cận công việc theo cách thức có ý nghĩa hơn, thứ giúp họ cảm thấy gắn kết, có nhiều khả năng và mãn nguyện hơn.

Những người có hiệu suất cao quyết đoán (cho những lý do đúng đắn).

Họ tích lũy kinh nghiệm và thể hiện bản thân, không phải để “chinh phục” hay thậm chí là tranh giành. Họ quyết đoán bởi thường xuyên mạnh dạn chia sẻ những ý tưởng mới, tham gia vào những cuộc thảo luận phức tạp, thể hiện những suy nghĩ và ước mơ thực sự, họ đấu tranh cho chính bản thân mình. Thực tế cũng chỉ ra rằng, họ lên tiếng để bảo vệ người khác và thường xuyên đấu tranh bảo vệ cho những ý tưởng của người khác. Nghĩa là, họ sẽ trở thành những lãnh đạo thẳng thắn và quả quyết.

Những người có hiệu suất cao hiểu rõ và cống hiến nhiều hơn những thế mạnh của họ.

Nhiều người nhầm tưởng rằng “những thế mạnh” bẩm sinh là tất cả những gì chúng ta nên tập trung. Nhưng thời đại mà con người coi mình là cái rốn của vụ trụ đã qua lâu rồi. Chúng ta phải nhận thức nhiều hơn những gì thuộc về bẩm sinh, và phát triển thành những gì chúng ta cần để tăng trưởng, cống hiến và dẫn dắt. Những người có hiệu suất cao hiểu điều đó. Họ ít tập trung vào việc “tìm kiếm thế mạnh” và tập trung nhiều hơn vào “phục vụ thích nghi” - khám phá những điều cần khắc phục và phát triển thành người có thể khắc phục. Họ ít khi tự hỏi: “Tôi là ai và tôi giỏi cái gì?” mà băn khoăn nhiều hơn về “Ở đây cần gì và làm thế nào để tôi có thể tự mình hoặc dẫn dắt người khác đáp ứng được điều đó?” Những người có hiệu suất cao không chia sẻ về việc cố gắng cải thiện thế mạnh nhiều hơn bất kỳ ai, vì sự tập trung đó không đem đến cho họ những lợi thế.

Những người có hiệu suất cao làm việc đặc biệt năng suất - họ thông thạo việc sản xuất ra nhiều sản phẩm chất lượng.

Bất kể lĩnh vực nào, họ cũng tạo ra sản phẩm chất lượng, quan trọng trong lĩnh vực của họ. Không phải thực chất họ làm được nhiều hơn; nhiều đồng nghiệp có thể thực hiện nhiều nhiệm vụ hơn. Người có hiệu suất cao làm được nhiều việc có giá trị cao trong lĩnh vực quan tâm chủ chốt của họ. Họ luôn ghi nhớ, quan trọng nhất là luôn tập trung cao độ vào điều quan trọng. Sự tập trung và nỗ lực để tạo ra sản phẩm có ý nghĩa giúp họ vượt trội.

Những người có hiệu suất cao là những lãnh đạo tận tâm, có khả năng thích nghi cao.

Điều tách biệt công việc của tôi về thúc đẩy hiệu suất cao với quảng cáo cường điệu về những chuyên gia mang tầm thế giới là tôi không tìm kiếm những chuyên gia đơn lẻ hoặc những cá nhân riêng rẽ. Những người có hiệu suất cao không suy nghĩ, sống hay thực hành đơn độc. Họ gây ảnh hưởng và tăng thêm nhiều giá trị cho những người xung quanh, họ không chỉ cố gắng giành chiến thắng những cuộc thi đánh vần hay đấu cờ. Họ hướng đến việc trở thành những nhà lãnh đạo có thể thích nghi với hoàn cảnh mang tính thách thức, dẫn dắt người khác đến với thành công và sự cống hiến của chính họ. Bằng khả năng này, những người có hiệu suất cao có thể đi từ dự án này đến dự án khác và thành công rất nhiều lần. Như thể bạn đặt họ vào mọi hoàn cảnh, mọi nhóm, mọi công ty và mọi ngành, họ sẽ giành chiến thắng - không phải bởi họ là thiên tài hay là "những con sói cô độc", mà bởi họ gây ảnh hưởng tích cực lên người khác để vươn lên. Họ không chỉ phát triển kỹ năng; họ phát triển con người.

Tôi nhận ra rằng, đọc tất cả những điều này có thể khiến bạn nghĩ một người có hiệu suất cao là một nhân viên xuất sắc, không bao giờ mắc sai lầm. Hoàn toàn không phải như vậy. Những điều trên là bản mô tả chung, đúng đắn về những người có hiệu suất cao, nhưng tất nhiên là, hiện hữu nhiều không gian cho sự khác biệt và khả năng thay đổi cá nhân. Ví dụ, những người có hiệu suất cao có thể không khỏe mạnh như những người khác mặc dù tạo ra nhiều sản phẩm sinh lợi hơn. Một số có thể hạnh phúc và khỏe mạnh nhưng không được ngưỡng mộ. Nói cách khác, những mô tả này không chính xác 100% với mọi cá nhân. Nhưng có thể, theo thời gian, những thói quen được liệt kê chi tiết trong cuốn sách này sẽ dẫn đến những lợi ích đã được chỉ ra và một cuộc sống phi thường.

Nếu bất kỳ mô tả nào phía trên dường như không như những gì bạn vẫn nghĩ, đừng lo lắng - những người có hiệu suất cao không được "tạo ra theo cách đó". Huấn luyện hơn 1.000.000 người về chủ đề này, tôi có thể khẳng định rằng, không có siêu nhân nào đạt được như thế. Những người có hiệu suất cao về cơ bản không khác biệt với bạn hay bất kỳ ai bởi một số tài năng đặc biệt, thế mạnh bẩm sinh, phép màu di truyền hoặc biểu hiện tính cách cố định. Hiệu suất cao không phải là sức mạnh bẩm sinh mà là kết quả của một nhóm những thói quen có chủ đích cụ thể. Bạn có thể học những thói quen này và đạt được hiệu suất cao trong gần như mọi nỗ lực bạn lựa chọn. Chúng tôi có thể đo lường và chứng minh điều này.

Những thói quen đem lại hiệu suất cao

Nếu có điều gì định rõ nghiên cứu và phương pháp huấn luyện của tôi, thì đó là những thói quen cố định đem đến lợi thế cạnh tranh, biến một người có hiệu suất làm việc trung bình thành người có hiệu suất cao. Những người có hiệu suất cao đơn giản là thành thạo - hoặc có mục đích hoặc vô tình - sáu thói quen quan trọng nhất để đạt được hoặc duy trì thành công lâu dài.

Chúng tôi gọi sáu thói quen này là HP6. Chúng liên quan đến sự sáng suốt, năng lượng, sự cần thiết, năng suất, tầm ảnh hưởng và lòng can đảm. Chúng phản ánh những điều mà những người có hiệu suất cao thực sự làm thường xuyên - từ mục tiêu này đến mục tiêu khác, từ dự án này đến dự án kia, từ nhóm này sang nhóm nọ, từ cá nhân này đến cá nhân khác. Bạn có thể sử dụng những thói quen này ngay hôm nay và chúng sẽ khiến bạn xuất sắc hơn. Chúng ta sẽ nghiên cứu từng thói quen trong những chương sắp tới và cung cấp cho bạn những phương pháp để phát triển chúng.

Tuy nhiên, trước khi chúng ta tiến đến HP6, hãy cùng nói về những thói quen. Như thường được nhận thức, thói quen được tạo ra khi chúng ta làm điều gì đó quá nhiều lần đến mức trở nên gần như là vô thức. Thực hiện một hành động đơn giản, dễ nhớ, tái thực hiện và nhận kết quả, và bạn bắt đầu phát triển một thói quen sẽ sớm trở thành bản chất thứ hai. Ví dụ, sau khi thực hiện một số lần, bạn sẽ dễ dàng buộc dây giày, lái xe, gõ bàn phím. Bây giờ, bạn có thể thực hiện những điều đó mà không cần suy nghĩ quá nhiều. Bạn thực hiện chúng nhiều lần đến mức chúng trở thành thói quen vô thức.

Cuốn sách này không bàn về loại thói quen đó. Tôi không hứng thú chỉ cho bạn những hành vi thông thường, đơn giản thái quá, có thể được thực hiện với ít hoặc không cần suy nghĩ có ý thức. Tôi muốn bạn nhận thức đầy đủ khi bạn chiến đấu cho những trận đánh lớn, phấn đấu leo lên những đỉnh núi và dẫn dắt người khác. Bởi những thói quen thực sự quan trọng để nâng cao hiệu suất làm việc không phải là vô thức. Chúng không nhất thiết trở nên vô thức hoặc dễ dàng hơn qua thời gian, bởi vì thế giới này ngày càng trở nên phức tạp khi bạn kiếm tìm thành công lớn hơn. Do đó, bạn cần phải ý thức về nền tảng của bạn khi vươn lên cao hơn.

Điều đó có nghĩa là những thói quen thúc đẩy hiệu suất cao mà bạn sẽ học trong cuốn sách này là những thói quen có chủ đích. Chúng phải được lựa chọn có ý thức, được tạo ra và liên tục tái xem xét để củng cố tính cách của bạn và tăng cường cơ hội thành công.

Những thói quen có chủ đích thường không đến dễ dàng. Bạn phải rèn luyện bằng sự tập trung tinh thần thực sự, đặc biệt trong việc thay đổi những hoàn cảnh. Mỗi lần bạn cảm thấy bế tắc, mỗi lần bạn bắt đầu một dự án mới, mỗi lần bạn đắn đo về sự tiến bộ của bản thân, mỗi lần bạn cố gắng dẫn dắt người khác, bạn phải suy nghĩ kỹ lưỡng về những thói quen đem lại hiệu suất cao. Bạn sẽ phải sử dụng chúng như một bản liệt kê những mục cần làm, như một phi công sử dụng bản liệt kê trước trước mỗi lần cất cánh.

Tôi cũng cho rằng đó là một thói quen tốt. Tôi không muốn khách hàng của mình tiến lên phía trước một cách vô thức, bị động hoặc ép buộc. Tôi muốn họ hiểu điều họ cần làm để giành chiến thắng và thực hiện điều đó với ý định và mục đích đầy đủ. Bằng cách đó, họ chèo lái chính số phận bản thân, không phải là nô lệ cho những cơn bốc đồng. Tôi muốn bạn kiểm soát, có ý thức và thấu hiểu điều bạn đang làm, vì vậy bạn có thể nhận thấy hiệu suất làm việc của bạn ngày càng cao hơn - và do đó, bạn có thể giúp người khác tốt hơn.

Sẽ có nhiều việc phải làm để triển khai những thói quen đem lại hiệu suất làm việc cao mà bạn học được, nhưng đừng ngại ngần nỗ lực.

Khi gõ vào cánh cửa cơ hội, đừng ngạc nhiên rằng bạn sẽ nhận được Thành Quả.

Một số người sẽ nói tôi có thể cung cấp những thói quen cụ thể, dễ dàng hơn và bán được nhiều sách hơn. Nhưng để nâng cao cuộc sống, dễ dàng không phải là điều trọng tâm mà phát triển mới quan trọng. Và thực tế đã chứng minh rằng, sáu thói quen này sẽ tạo ra sự khác biệt lớn cho bạn mặc dù chúng đòi hỏi sự tập trung và nỗ lực liên tục. Nếu mục đích của chúng ta là hiệu suất cao, cả bạn và tôi phải cố gắng thực hiện và phát triển những kỹ năng này trong mọi hoàn cảnh của cuộc sống - cho phần đời còn lại.

Như những vận động viên không bao giờ ngừng tập luyện, những người có hiệu suất cao không bao giờ ngừng rèn luyện và củng cố thói quen của họ.

Thành công thực sự - trọn vẹn, và lâu dài - không đến từ quá trình thực hiện những điều bản thân vốn có, chắc chắn, dễ dàng hoặc vô thức. Thường thì, hành trình dẫn tới sự vĩ đại bắt đầu ở khoảnh khắc mục đích lớn đòi hỏi thách thức và cống hiến thắng thế những ưa thích an nhàn và ổn định. Những kỹ năng và thế mạnh bạn đang sở hữu có lẽ không đủ để đưa bạn đến nấc thang cao hơn của thành công, vì vậy, thật ngớ ngẩn khi nghĩ rằng bạn sẽ không phải khắc phục những điểm yếu, phát triển những thế mạnh mới, thử những thói quen mới, vượt lên những điều bạn nghĩ về giới hạn hoặc tài năng của bản thân. Đó là lý do tại sao tôi không ở đây để chia sẻ giải pháp chỉ tập trung vào những điều vốn quá dễ dàng với bạn.

Do đó chúng ta phải nhận thức rõ: Có rất nhiều việc phải làm đang ở phía trước.

BẠN CÓ QUYỀN

Ngoài những thói quen, điều gì khiến hầu hết mọi người chững lại? Tôi nhận thấy nhiều người đơn thuần cảm thấy không xứng đáng hoặc không sẵn sàng để tiến lên nấc thang tiếp theo. Họ nghi ngờ giá trị bản thân hoặc chờ đợi sự công nhận bên ngoài - sự đề bạt, chứng nhận, phần thưởng - trước khi bắt đầu bước vào cuộc chơi lớn hơn. Tất nhiên, đây là sai lầm. Bạn xứng đáng với thành công phi thường nhiều như bất cứ ai. Và bạn không cần ai cho phép để bắt đầu sống với những nguyên tắc của chính bạn. Bạn chỉ cần một kế hoạch và tôi hứa với bạn rằng, kế hoạch đó nằm trong cuốn sách này.

Đôi khi, mọi người không tìm kiếm thành công lớn lao hơn trong cuộc sống bởi vây quanh họ là những người nói rằng: "Tại sao không hạnh phúc với những gì mình có?" Những người phát ngôn điều này không thể hiểu được những người có hiệu suất cao. Bạn có thể cực kỳ hạnh phúc với những gì bạn có, và vẫn tiếp tục phấn đấu để phát triển và cống hiến. Vì vậy, đừng để bất kỳ ai làm bạn nản lòng với khát vọng cho một cuộc sống tốt đẹp hơn. Đừng thu nhỏ chính mình hoặc những giấc mơ vì bất kỳ lý do nào. Ổn thôi khi bạn khao khát nhiều hơn. Đừng sợ hãi những hoài bão mới. Chỉ cần hiểu cách thức đạt được chúng với nhiều sự tập trung, khéo léo và hài lòng hơn trước đó. Chỉ cần làm theo kế hoạch có sẵn trong cuốn sách này.

Chương tiếp theo hé lộ sáu thói quen về hiệu suất cao HP6, và cung cấp cho bạn những chi tiết về cách nhận thức chúng. Thấu hiểu nguyên lý khoa học phía sau sẽ giúp bạn nhận thức đặc điểm và tiềm năng của cách thức này. Sau đó chúng ta sẽ đi thẳng vào từng thói quen. Mỗi thói quen có một chương riêng, với ba bài tập thực hành giúp bạn xây dựng thói quen tổng thể. Cuối cùng, tôi muốn cảnh báo về những cạm bẫy có thể khiến bạn chững lại hoặc thất bại, và tôi sẽ cung cấp những điều cần thiết để duy trì quá trình phát triển của bạn.

Để hướng dẫn bạn, tôi sẽ truyền tư tưởng mới mẻ, thách thức bạn suốt hành trình, và giúp bạn quan tâm hơn đến điều thực sự quan trọng. Nếu đôi khi, tôi có vẻ hăng hái thái quá, hãy thứ lỗi cho tôi. Tôi vừa mới dành một thập niên để hướng dẫn những người phi thường và tôi biết kết quả kinh ngạc đang chờ đón bạn. Không giống tin phát thanh quảng cáo hay những lí thuyết suông, trái lại, tôi nhận được những thành công có thể đong đếm, và tôi làm điều này cho những cá nhân và những nhóm ở mọi tầng lớp xã hội và trên toàn thế giới. Tôi nhìn thấy điều bạn có thể làm được và điều đó khiến toàn bộ tâm hồn tôi trở nên hưng phấn khi viết những dòng này. Đam mê lớn dành cho hoạt động chia sẻ những ý tưởng này đến từ quá trình quan sát các sinh viên và kho dữ liệu thu thập cũng đã chứng minh phương pháp này rất nhiều lần. Vì thế, bạn sẽ phải thứ lỗi cho sự hào hứng của tôi nhiều lần. Tôi thực sự hào hứng với công việc này. Nhưng nếu bạn cho phép tôi làm thế, bạn có lẽ cũng cho phép tôi đặt ra những câu hỏi hóc búa và gợi ý những hoạt động có thể tẻ nhạt hoặc làm bạn có chút ít không thoải mái. Nếu tôi đang ngồi bên cạnh, tôi xin phép được thúc đẩy bạn, thách thức bạn và đòi hỏi bạn nỗ lực mạnh mẽ nhiều nhất có thể. Bởi vì bạn đã chọn cuốn sách này, tôi không nghi ngờ về việc bạn đã sẵn sàng cho hành trình.

Tôi cũng nên chia sẻ về điều bạn sẽ không tìm thấy trong những trang sắp tới. Tôi làm việc chăm chỉ để cuốn sách này luôn thực tiễn nhất có thể, hướng về những chiến lược mà bạn có thể áp dụng để cải thiện cuộc sống qua những câu chuyện về những người bạn không biết và những thông tin học thuật mà có lẽ bạn không quan tâm. Tôi không giả bộ cuốn sách này là tác phẩm hoàn chỉnh về tâm lý học con người hay thành tựu khoa học; cuốn sách là nỗ lực gạn lọc 20 năm hiểu biết thành tấm bản đồ chỉ dẫn đường đi thực tiễn cho bạn. Trong phạm vi cuốn sách, chắc chắn còn nhiều khái niệm tổng quát và những câu hỏi mở, và tôi cố gắng hết sức để bóc tách chúng.

Thật khó để thu hẹp cuốn sách đến những thói quen thực tiễn. Bản thảo đầu tiên dài 1.498 trang và tôi đã gặp nhiều khó khăn trong việc rút ngắn. Để đưa ra quyết định, tôi làm theo lời khuyên mà tôi chia sẻ trước đó, lời khuyên mà rất nhiều người có hiệu suất cao chỉ dẫn cho tôi:

Để thành công, hãy luôn nhớ rằng, quan trọng nhất là luôn tập trung cao độ vào điều quan trọng.

Trong cuốn sách này, "điều quan trọng nhất" là chỉ dẫn những thói quen sẽ giúp bạn trở nên phi thường. Cuốn sách giúp bạn hiểu khái niệm những thói quen và đồng thời có thể tự tin thực hành chúng.

Vì thế, tôi cắt bỏ một số hồ sơ tư liệu có tính kích thích tư duy và giải trí của những nhân vật lịch sử hay lãnh đạo đương thời, những câu chuyện lôi cuốn xoay quanh những thử nghiệm trong phòng thí nghiệm - bởi những tư liệu đó phù hợp với blog hay podcast hơn cuốn sách này. Vì sự lựa chọn đó của tôi nên cuốn sách sẽ là một cuốn sổ tay cho người dùng hơn là tập hợp những nghiên cứu tình huống hay ghi chép học thuật. Tôi sẽ chia sẻ những đoạn văn viết về việc hợp tác với những người có hiệu suất cao cũng như nhiều khám phá nghiên cứu rộng lớn; nhưng phần lớn, tôi tập trung vào điều bạn nên thực sự làm để đạt tới nấc thang tiếp theo của thành công. Nếu bạn muốn những câu chuyện nhiều cảm xúc hơn, ghé thăm blog hoặc podcast của tôi thông qua trang Brendon. com. Nếu bạn muốn cách tiếp cận học thuật hơn và nghiên cứu sâu hơn về phương pháp luận của chúng tôi, ghé thăm trang HighPerformanceInstitute.com.

Ở đây, tôi muốn tập trung làm cuốn sách luôn hữu ích để bất luận bạn đọc lại bao nhiêu lần trong suốt cuộc đời, những chỉ dẫn vẫn sẽ phù hợp và chính xác. Bởi vì sinh viên của chúng tôi luôn hỏi những chủ đề này áp dụng cho tôi như thế nào với vai trò nhân vật của công chúng, tôi sẽ chia sẻ một số ví dụ cá nhân. Nhưng những ví dụ đó cũng chỉ là minh họa cuối cùng cho những điều tôi học được từ những người có hiệu suất cao. Bởi vì những gì quan trọng nhất để nâng cao hiệu suất làm việc của bạn là sáu thói quen cụ thể, tôi không dành thời gian chia sẻ về chế độ ăn uống, tuổi thơ, những cuốn sách yêu thích, thói quen buổi sáng hoặc những ứng dụng yêu thích của những người có hiệu suất cao - tất cả những điều đó đều rất khác nhau, và chúng tôi không tìm thấy bất cứ điều gì trong số đó tương quan chặt chẽ với hiệu suất cao. Vì thế, tôi để sự thảo luận về phong cách sống

đó cho những nhân viên phát thanh và nhà báo chuyên đặt những câu hỏi hấp dẫn cho những người quyến rũ. Cuốn sách này khác biệt bởi viết về hiệu suất làm việc, không phải cá tính hay sự hấp dẫn. Không phải cuốn sách những tiểu sử sơ lược; cuốn sách về những phương pháp[1] đã được chứng minh. Ở đây, cuốn sách viết về bạn. Về cách thức tư duy và những hành động bạn cần để bắt đầu thực hiện có mục đích trong cuộc sống. Bây giờ, hãy bắt đầu vào việc.

Hãy thực hiện ngay lập tức

Bạn bận rộn, tôi biết điều đó. Bạn có nhiều việc phải làm hôm nay. Có lẽ tôi khơi gợi trí tò mò và bạn thực sự sẵn sàng nâng cao cuộc sống của bạn ngay bây giờ. Nhưng tôi cũng biết có rủi ro rằng sự hứng thú của bạn sẽ không chuyển thành hành động ngay lập tức. Vì vậy, tôi có hai gợi ý mà bạn có thể làm ngay bây giờ, để bứt phá ngay hôm nay.

1. Hãy thực hiện bản đánh giá ở trang HighPerformanceIndicator.com.

Đừng lo lắng, bản đánh giá miễn phí và chỉ mất từ năm đến bảy phút để hoàn thành. Bạn có năm đến bảy phút. Bạn sẽ lấy điểm ở sáu mục liên quan đến hiệu suất cao. Bạn sẽ biết mình làm không tốt lĩnh vực nào và bạn đang ở mức độ nào. Đánh giá này sẽ giúp bạn dự đoán liệu bạn có khả năng đạt được bất kỳ mục đích hay ước mơ lâu dài nào không với quỹ đạo hiện tại của bản thân. Một khi thực hiện bản đánh giá và nhận chỉ số, bạn sẽ nhận được những đề xuất khóa học và những nguồn miễn phí khác. Hoan nghênh bạn chia sẻ đường dẫn hoặc kết quả với đồng nghiệp hoặc nhóm. Hãy thoải mái chia sẻ chỉ số với người khác nhưng chắc chắn phải quay trở lại đọc cuốn sách và học cách trở nên tốt hơn.

2. Hãy đọc hai chương tiếp theo trong ngày hôm nay.

Đúng vậy, hôm nay. Ngay bây giờ. Sẽ không mất nhiều thời gian. Nếu bạn tham gia và cam kết đọc hai chương tiếp theo, bạn sẽ hiểu những yếu tố tạo ra sự thay đổi mang tính thống kê trong việc giúp bạn thành công lâu dài, bất kể bạn làm gì. Bạn sẽ ra về với thành quả là những phương pháp có thể đo lường để nâng cao, và bạn sẽ không bao giờ phải phân vân điều gì quan trọng nhất trong hành trình đạt được thành công lâu dài.

Hiệu suất cao là của bạn. Một cuộc sống phi thường đang chờ đó. Chỉ cần bạn lật trang sách.

Vượt lên tài năng thiên bẩm: KIẾM TÌM HIỆU SUẤT CAO

"Đừng nỗ lực chỉ để giỏi hơn những người đương thời hay tiền nhiệm.

Hãy cố gắng vượt lên chính bản thân mình."

— WILLIAM FAULKNER

Bức thư điện tử đã thay đổi cuộc đời tôi:

Brendon,

Tôi thuộc kiểu người INTJ* theo Chỉ số Phân loại Tính cách Myers-Brigss. Điều này chắc chắn không thể nói gì với anh về tôi hay khả năng thành công của tôi. Không phải bây giờ. Cũng không phải trong vài năm tới.

*Thuật ngữ INTJ, được viết tắt từ Introversion (Hướng nội) - iNtuition (Trực giác) - Thinking (Lý trí) - Judgment (Nguyên tắc), được xếp vào là một trong 16 loại tính cách trong Trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs (MBTI). Nhóm người INTJ, được mệnh danh là Người có trí tuệ bậc thầy (Mastermind), là một trong những nhóm hiếm nhất thường được đánh giá là có khả năng lãnh đạo, suy nghĩ sâu xa, cầu toàn, tự tin, kín đáo.

Hai thế mạnh lớn nhất của tôi trong bài kiểm tra Khám phá Sức mạnh là "Nhà phát triển" và "Người thành công". Điều này chắc chắn cũng không thể nói cho anh biết về khả năng hoàn thành mọi công việc và đạt được bất kỳ kết quả cụ thể của tôi.

Trên trang Kolbe, tôi đạt điểm cao nhất là Khởi động nhanh. Điều này không có nghĩa lý gì bởi vì qua thời gian, tôi phải đối phó với cuộc sống

thực và phát triển ở những mục tôi làm rất tệ như Tìm kiếm dữ liệu, Hoàn thành và Người thực hiện.

Tôi thích màu xanh da trời hơn xanh lá cây.

Tôi giống con một sư tử nhiều hơn con tinh tinh.

Tôi gan góc nhưng quá lười biếng. Tôi kết nối với đường tròn nhiều hơn là hình vuông. Phần lớn tôi ăn uống theo bữa ăn kiểu Địa Trung Hải nhưng thích hamburger. Tôi thích ở bên cạnh mọi người trong chốc lát nhưng thường mong mỏi trốn vào nỗi cô đơn với một tách trà và cuốn sách dày. Tôi mua sắm hằng tuần ở Whole Foods, nhưng nhiều giờ ăn trưa của tôi trôi qua ở địa điểm giá rẻ của người Mexico.

Không có điều gì trong những điều này có thể nói với anh biết bất cứ thông tin gì cả, về năng lượng, về những khả năng thành công hay hiệu suất làm việc trong tương tai của tôi.

Vì thế, hãy ngừng cố gắng gán tôi vào một "kiểu" hay cho rằng "những thế mạnh" hay nền tảng của tôi sẽ đem đến bất cứ lợi thế nào. Gán điều gì đó cho bất cứ ai đều là việc tồi tệ bất kể cách thức thực hiện. Tôi nghe anh nói rằng những đánh giá này là để khám phá và nhận biết về bản thân tôi, thực chất không phải gán cho tôi hay ra lệnh cho tôi.

Nhưng nhìn xem, chúng ta biết về "những thế mạnh" giả định của tôi và chúng vẫn không giúp tôi thăng tiến. Thiên hướng tự nhiên của tôi không phải là thực hiện công việc. Là lãnh đạo, tôi phải trung thực - đôi khi không phải tôi là ai, tôi thích gì, hay tôi bẩm sinh giỏi điều gì. Mà đó là về việc tôi thành công phụng sự một sứ mệnh chứ không phải sứ mệnh phục tùng kết hợp những thế mạnh của tôi.

Tôi cũng biết anh muốn hỏi về bối cảnh của tôi. Anh biết đấy, tôi đến từ miền Trung Tây nhưng giờ đang sống ở California. Mẹ tôi tự lực nuôi tôi và em gái. Bà là một thợ làm đầu vào buổi sáng và tiếp viên tiệc đứng vào buổi tối. Bố tôi bỏ mặc mẹ và chúng tôi khi tôi 14 tuổi. Tôi đạt điểm số trung bình. Tôi chỉ bị bắt nạt một, hai lần. Tôi thích chơi gôn trong trường đại học. Trong năm năm sau khi học đại học, tôi trải qua hai mối quan hệ khá tồi tệ. Tôi bị sa thải một lần. Nhưng tôi tìm thấy một số người bạn tốt và

dần dần có được sự tự tin. Đại loại, tôi tình cờ làm công việc hiện tại nhưng rất tuyệt.

Gia cảnh này cũng chẳng nói lên điều gì về tiềm năng của tôi. Và không đem đến cho tôi manh mối hay kế hoạch tốt nhất nào để thăng tiến trong hôm nay.

Vì thế tôi chỉ đang thẳng thắn thôi Brendon. Tôi biết anh thích những bản đánh giá cá nhân và hỏi về gia cảnh của mọi người. Nhưng nếu mọi người đều có quá khứ và tiểu sử, thì chắc chắn là quá khứ hay tiểu sử của một cá nhân không phải thứ mang lợi thế cho họ.

Tôi nhận ra mình đang nói rằng có thể tập trung hoàn toàn vào bản thân. Tôi thuê anh để nói cho tôi phải làm gì để đạt tới nấc thang tiếp theo.

Tôi cần phải biết phải làm gì, Brendon. Những chế độ rèn luyện nào sẽ hiệu quả bất kể tính cách?

Đừng kể về những người có hiệu suất cao. Nói cho tôi chi tiết những thứ có thể được tái lập mà họ làm qua những dự án. Thật chi tiết. Thật điển hình.

Tìm kiếm điều đó cho tôi và anh sẽ có một khách hàng trung thành.

Nếu không thì, dừng lại tại đây.

Tôi nhận được bức thư điện tử này từ Tom, một khách hàng cần huấn luyện, hồi tôi mới bắt đầu sự nghiệp. Không quá cường điệu khi nói rằng, bức thư này đã khiến tôi sửng sốt. Tom là một người tốt bụng và nhà điều hành thành công. Ông hợp tác và luôn sẵn lòng thử sức những điều mới mẻ.[1] Một bức thư điện tử như thế này, cảnh báo mối quan hệ công việc của chúng tôi trừ khi tôi tìm thấy "điều có giá trị", là bất thường từ phía ông ấy. Cuộc trò chuyện tiếp theo của hai chúng tôi thậm chí thẳng thắn hơn. Ông đã giận dữ.

Tom muốn kết quả. Nhưng tôi không chắc chắn chúng tôi có thể đạt được chúng như thế nào.

Đó là một thập niên trước. Hồi đó, tôi chỉ là một "huấn luyện viên cuộc sống" phổ thông, thường thực hiện bốn hoạt động để tìm hiểu cách thức giúp đỡ ai đó nâng cao hiệu suất làm việc.

Hoạt động này thường bắt đầu bằng cách đặt những câu hỏi cho khách hàng về điều mà người đó khao khát, và "niềm tin giới hạn" ngăn cản điều gì. Bạn đồng thời phỏng vấn họ về quá khứ, cố gắng nhận biết bất kỳ sự kiện nào có thể ảnh hưởng tới những hành vi hiện tại.

Thứ hai, bạn sử dụng những công cụ đánh giá để giúp xác định các loại, đặc điểm và khuynh hướng tính cách. Mục đích là để giúp mọi người hiểu rõ hơn về bản thân và mọi loại hành vi có thể giúp họ thành công. Những công cụ nổi tiếng bao gồm Myers-Briggs, Clifton Strengths-Finder, Kolbe ATM Index, và DiSC® Test. Thường thì, huấn luyện viên về cuộc sống sẽ thuê những chuyên gia hoặc nhà tư vấn được chứng nhận về những công cụ này để giúp quản lý chúng.

Thứ ba, huấn luyện viên sẽ nghiên cứu những đánh giá hiệu suất làm việc và trò chuyện với những người xung quanh khách hàng, sử dụng những đánh giá 360 độ để tìm hiểu người khác nhìn nhận khách hàng như thế nào và muốn gì từ khách hàng. Bạn sẽ trò chuyện với những người mà khách hàng sống và làm việc cùng.

Thứ tư, bạn sẽ đánh giá kết quả thực sự của họ. Bạn sẽ nghiên cứu những thành công trong quá khứ của họ để nhận ra điều gì nổi bật, những quá trình nào giúp họ tạo ra kết quả tốt, và cách thức gây ảnh hưởng mà họ ưa thích nhất.

Do đó, dựa theo phương pháp này, tôi thực hiện tất cả các hoạt động trên. Bởi vì Tom thích những dữ liệu và báo cáo hữu hình, chúng tôi dành rất nhiều thời gian để trò chuyện và sau đó thảo luận về những đánh giá. Chúng tôi làm việc với những nhà tư vấn cấp cao, những người là chuyên gia trong rất nhiều lĩnh vực. Chúng tôi có những hồ sơ đầy thông tin.

Sau đó, trong thời gian hai năm, mặc dù hiểu rõ về những đặc điểm, tài năng, điểm số, và nền tảng, tôi vẫn thấy ông ấy tiếp tục thất bại.

Tôi cảm thấy rất tồi tệ. Tôi không thể hiểu tại sao ông ấy không giành được những thành công mà ông ấy khao khát. Đó là lúc ông ấy gửi bức thư kia.

Phòng thí nghiệm

Lướt nhanh sau một thập niên từ bức thư điện tử của Tom, giờ tôi rất may mắn khi sở hữu một trong những "phòng thí nghiệm" lớn nhất về phát triển cá nhân và nghề nghiệp - đó là cách chúng tôi suy nghĩ về khán giả và những bục diễn thuyết - trên toàn thế giới. Từ khi viết bản thảo này, khán giả bao gồm hơn 10 triệu người theo dõi trang Facebook của chúng tôi, hơn 2.000.000 người đăng ký bản tin, 1.500.000 sinh viên hoàn thành những loạt video và khóa học trực tuyến của tôi, hàng nghìn người tham dự những buổi hội thảo trực tiếp diễn ra trong nhiều ngày về hiệu suất cao, hàng triệu độc giả đọc sách và blog về những chủ đề động lực, tâm lý, và thay đổi cuộc sống và hơn nửa triệu người theo dõi YouTube. Hiện tại, những khán giả này giúp những video về phát triển cá nhân của tôi vượt quá 100.000.000 lượt xem trực tuyến - không hề có lấy một video về mèo.

Điều đặc biệt về những khán giả là họ đến với chúng tôi đơn thuần là vì huấn luyện và lời khuyên phát triển cá nhân, mang đến cho chúng tôi cái nhìn sáng sủa về những gì mà con người đang đấu tranh, họ chia sẻ thứ họ khao khát trong cuộc sống, và thứ giúp họ thay đổi. Tại Học viện Hiệu suất cao, chúng tôi ứng dụng nhóm người theo dõi to lớn này để tiến hành khảo sát, thực hiện phỏng vấn, khai thác dữ liệu từ những bình luận và hành vi của sinh viên, và nghiên cứu những kết quả trước-và-sau những khóa huấn luyện trực tuyến và những buổi huấn luyện một-một về hiệu suất làm việc. Mỗi khi chúng tôi muốn hiểu điều gì đó về hành vi con người và hiệu suất cao, chúng tôi tới phòng thí nghiệm để thu nhận thông tin.

Nhiều điều chúng tôi thu thập được từ những nhóm công chúng lớn này và những bộ dữ liệu có vẻ như lẽ thường tình. Để thành công, sự chăm chỉ, đam mê, rèn luyện, kiên cường và những kỹ năng thường quan trọng hơn IQ, tài năng chưa được rèn giũa, hoặc xuất thân của bạn. Không có gì đáng ngạc nhiên bởi kiến thức này kết nối với nghiên cứu hiện thời về thành công và hiệu suất cao nhất thế giới. Hãy đọc các bài khoa học xã hội mới nhất (và tôi cung cấp nhiều ghi chú ở cuối sách trong trường hợp bạn muốn tìm đọc), và bạn sẽ thấy rằng, thành công nói chung, trong hầu hết nỗ lực, là có

thể đạt được bằng những yếu tố linh hoạt - những điều bạn có thể thay đổi và cải thiện bằng nỗ lực. Ví dụ:

. Tư duy bạn chọn sử dụng[2]

. Sự tập trung bạn dành cho những niềm đam mê của bản thân, và sự kiên trì để theo đuổi những đam mê[3]

. Số bài thực hành mà bản thân dành thời gian để thực hiện[4]

. Cách bạn hiểu và đối xử với người khác[5]

. Kỷ luật và sự kiên trì mà bạn phấn đấu cho những mục tiêu của mình[6]

. Cách bạn hồi phục từ những thất bại[7]

. Thời lượng tập thể dục mà bạn thực hiện để não bộ và cơ thể luôn khỏe mạnh và sự khỏe mạnh tinh thần, thể chất tổng thể mà bạn quan tâm[8]

Điều hiện ra rõ nét trong công việc của chúng tôi, trong tài liệu khoa học và học thuật là, thành công đạt được không phải bởi một kiểu người cụ thể mà bởi những người từ mọi tầng lớp xã hội, những người thực hiện một nhóm những thực hành cụ thể. Câu hỏi truyền cảm hứng cho cuốn sách này là "Những thực hành hiệu quả nhất chính xác là gì?"

KIẾM TÌM ĐIỀU QUAN TRỌNG

"Động lực giúp bạn bắt đầu. Thói quen giúp bạn tiếp tục."

— JIM ROHN

Một vài năm trước, chúng tôi tập trung trực tiếp vào thứ sẽ tạo ra sự khác biệt lớn nhất trong việc giúp mọi người đạt được thành công lâu dài. Và chúng tôi nhận ra thứ Tom biết bằng trực giác: Những người có hiệu suất cao thực hiện công việc khác với cách người khác thực hiện, và những phương pháp của họ có thể được tái thực hiện qua những dự án (và hầu hết mọi tình huống) bất kể tính cách, quá khứ hay điều họ ưa thích. Thực tế,

chúng tôi nhận thấy, tồn tại sáu thói quen có chủ đích tạo ra hầu hết khác biệt trong những kết quả hiệu suất làm việc trong mọi lĩnh vực. Thậm chí, những thế mạnh hoặc khả năng bẩm sinh tốt nhất của bạn sẽ không tồn tại mà không có những thói quen này hỗ trợ chúng.

Để nhận biết những thói quen quan trọng nhất, chúng tôi sử dụng những khái niệm liên quan từ tài liệu học thuật, dữ liệu từ phòng thí nghiệm toàn cầu và những hiểu biết từ hơn 3.000 buổi huấn luyện về hiệu suất cao. Sau đó, chúng tôi sắp xếp tất cả những tư liệu này để tạo ra những câu hỏi phỏng vấn tiêu chuẩn có thể dùng để hỏi những người có hiệu suất cao.

Chúng tôi xác định những người có hiệu suất cao nhờ những phương pháp khoa học xã hội tiêu chuẩn, như khảo sát mua bán và tài chính, đo lường hiệu suất làm việc khách quan (ví dụ, hiệu suất học thuật, hiệu suất sức khỏe, kết quả kinh doanh và tài chính khách quan...) Ví dụ, chúng tôi hỏi mọi người họ hoàn toàn đồng ý mức nào với những câu xác nhận như dưới đây:

. Hầu hết đồng nghiệp cho rằng tôi là người có hiệu suất cao.

. Trong vài năm trước, tôi thường duy trì thành công ở cấp độ cao.

. Nếu “hiệu suất cao” được định nghĩa là thành công ở những việc bạn làm trong thời gian dài, so sánh với hầu hết mọi người, tôi xác định là một người có hiệu suất cao.

. Trong lĩnh vực quan tâm chủ chốt của mình, tôi thành công lâu hơn hầu hết đồng nghiệp.

Với những người hoàn toàn đồng ý với những lời xác nhận trên, chúng tôi thực hiện những cuộc phỏng vấn một- một sau đó với họ (và thường với đồng nghiệp của họ). Chúng tôi đồng thời tiến hành thêm những cuộc khảo sát để đặt câu hỏi cho những người có hiệu suất cao tự mình báo cáo như:

. Khi bạn bắt đầu một dự án mới, bạn làm điều gì một cách có ý thức và kiên định để giành chiến thắng?

. Những hoạt động cá nhân và nghề nghiệp thông thường nào giúp bạn tập trung, có năng lượng, sáng tạo, sản xuất, và hiệu quả? (Chúng tôi hỏi lần lượt từng đặc điểm.)

. Những thói quen nào bạn bắt đầu và loại bỏ, và những thói quen nào bạn duy trì có vẻ luôn luôn hiệu quả?

. Những suy nghĩ và những lời động viên lặp đi lặp lại nào bạn thường nói với chính mình, để thể hiện bản thân tốt nhất khi bạn (a) bắt đầu những tình huống mới, (b) ứng phó với nghịch cảnh hoặc sự thất vọng, (c) giúp đỡ những người khác?

. Nếu bạn nhận biết được ba điều khiến bạn thành công, và bạn biết mình có thể tái sử dụng đúng ba điều đó trong dự án lớn sắp tới, ba điều đó là gì?

. Khi bạn chuẩn bị cho một cuộc họp (hoặc trận đấu, màn trình diễn, cảnh phim, cuộc nói chuyện) thực sự quan trọng, (a) cách thức bạn bắt đầu chuẩn bị, và (b) những phương pháp của bạn?

. Nếu bạn đảm nhiệm một dự án nhóm lớn vào ngày mai, bạn sẽ nói chính xác điều gì và bạn sẽ làm điều gì để nhóm bạn thành công?

. Những thói quen nào giúp bạn chiến thắng nhanh chóng, và những phương pháp lâu dài nào khiến bạn nổi bật?

. Khi bạn chịu áp lực của hạn chót sắp đến, bạn duy trì hoặc bảo vệ niềm hạnh phúc và sự khỏe mạnh của bản thân như thế nào?

. Điều gì bạn thường tự nói với bản thân khi bạn cảm thấy nghi ngờ bản thân, hoặc thất vọng, hoặc cảm thấy bạn đang thất bại?

. Điều gì khiến bạn tự tin, cách thức bạn "bật" chế độ tự tin khi bạn cần tự tin?

. Bạn đối xử như thế nào với những người khác trong cuộc sống, (a) người giúp đỡ bạn, (b) không giúp đỡ bạn, và (c) người bạn muốn họ giúp đỡ bạn nhưng họ lại không?

. Những phương pháp nào để bạn luôn hạnh phúc và khỏe mạnh khi bạn phấn đấu cho những mục tiêu lớn hơn?

Những câu hỏi này và nhiều câu hỏi tương tự giúp chúng tôi bắt đầu giảm thiểu những yếu tố và thói quen mà những người có hiệu suất cao báo cáo là tạo ra khác biệt lớn nhất trong thành công của họ. Những chủ đề rõ ràng xuất hiện, và một danh sách đầu tiên về gần 24 thói quen đem lại hiệu suất cao được khởi tạo.

Tiếp đó, chúng tôi khởi động những cuộc khảo sát công chúng, với những câu hỏi tương tự như những câu hỏi chúng tôi đặt ra cho người có hiệu suất cao. Sau khi nghiên cứu những thói quen khác biệt nhất giữa những người có hiệu suất cao nhất với những người trong khảo sát chung, chúng tôi còn thu hẹp danh sách nhiều hơn. Cuối cùng, chúng tôi giảm thiểu danh sách tới những thói quen có chủ đích, có thể quan sát, linh hoạt, có thể đào tạo, và quan trọng nhất, hiệu quả trong mọi lĩnh vực. Tức là, chúng tôi muốn những thói quen sẽ giúp ai đó thành công không chỉ trong một lĩnh vực, chuyên môn mà còn trong nhiều lĩnh vực chủ đề, hoạt động, ngành. Chúng tôi muốn những thói quen mà tất cả mọi người, ở bất cứ đâu, trong mọi lĩnh vực đòi hỏi sự nỗ lực, có thể áp dụng rất nhiều lần để nâng cao hiệu suất làm việc một cách có thể đo lường được.

Cuối cùng, sáu thói quen này tạo ra chỉ số. Chúng tôi gọi những thói quen cuối cùng này là sáu thói quen đem lại hiệu suất cao hoặc HP6.

Sau khi xác định HP6, chúng tôi cố gắng thực hiện bổ sung những đánh giá tài liệu và những bài kiểm tra hợp pháp. Chúng tôi xây dựng Chỉ số Đo lường Hiệu suất cao (HPI) dựa trên sáu thói quen, cũng như những thước đo sự thành công khác đã được chứng minh. Chúng tôi kiểm tra thử nghiệm HPI với hơn 30.000 người đến từ 195 quốc gia và chứng minh tính hợp lý, độ tin cậy và sự hữu dụng về mặt định lượng của nó.[9] Chúng tôi nhận thấy, không chỉ thực hiện kết hợp sáu thói quen có ảnh hưởng tới hiệu suất cao, mà từng thói quen cũng tác động tới hiệu suất cao. Cùng với nhau, chúng tác động tới những thành công quan trọng khác trong cuộc sống, ví dụ như hạnh phúc toàn thể, sức khỏe tốt hơn, và những mối quan hệ tích cực.

HP6 sẽ giúp bạn thành công bất kể bạn là học sinh, doanh nhân khởi nghiệp, nhà quản lý, giám đốc điều hành, vận động viên, hay bậc phụ huynh

ở nhà. Bất kể bạn đã thành công hay chưa, những thói quen này sẽ giúp bạn vươn tới nấc thang tiếp theo.

Trong khi nhiều yếu tố khác có thể ảnh hưởng tới thành công lâu dài của bạn - sự may mắn, đúng thời điểm, hỗ trợ xã hội, hoặc những phát kiến sáng tạo bất ngờ, chỉ là một số ví dụ được kể ra - HP6 nằm trong tầm kiểm soát của bạn và nâng cao hiệu suất làm việc của bạn hơn bất kỳ thứ gì chúng ta có thể đo lường.

Nếu bạn muốn vươn tới những cấp độ hiệu suất cao hơn trong bất kỳ điều gì bạn làm, bạn phải thực hiện kiên định:

1. Tìm kiếm sự sáng suốt về người mà bạn muốn trở thành, cách bạn muốn tương tác với những người khác như thế nào, bạn muốn gì, và điều gì sẽ mang đến cho bạn ý nghĩa lớn lao nhất. Khi bắt đầu từng dự án hoặc kế hoạch lớn, bạn đặt những câu hỏi như "Kiểu người nào tôi muốn trở thành khi tôi thực hiện điều này?" "Tôi nên đối xử với những người khác như thế nào?" "Ý định và mục tiêu của tôi là gì?" "Tôi có thể tập trung vào điều gì để đem đến cho bản thân cảm giác của sự kết nối và mãn nguyện?" Những người có hiệu suất cao đặt những loại câu hỏi này không chỉ ở thời điểm bắt đầu nỗ lực mà xuyên suốt từ đầu đến cuối. Họ không chỉ "sáng suốt" một lần và phát triển bản tuyên bố sứ mệnh kéo dài trong thời gian dài; họ kiên định tìm kiếm sự sáng suốt nhiều lần khi thời gian trôi đi và khi họ đảm nhiệm những dự án mới hoặc bước vào những tình huống xã hội mới. Loại tự giám sát thường lệ này là một trong những dấu hiệu tiêu biểu cho thành công của họ.

2. Sản sinh năng lượng để bạn có thể duy trì sự tập trung, nỗ lực, niềm hạnh phúc và sự khỏe mạnh. Để luôn nỗ lực hết sức, bạn sẽ cần phải tích cực quan tâm đến sức chịu đựng tinh thần, năng lượng thể chất, và những cảm xúc tích cực bằng những cách thức rất cụ thể.

3. Tăng sự cần thiết cho những hoạt động đặc biệt. Tức là tích cực khai thác những lý do của việc bạn thực sự phải thể hiện tốt. Sự cần thiết này dựa trên sự pha trộn những tiêu chuẩn bên trong của bạn (ví dụ như cá tính, niềm tin, giá trị, hoặc những kỳ vọng xuất sắc) và những đòi hỏi bên ngoài (ví dụ như nghĩa vụ xã hội, cạnh tranh, cam kết công khai, thời hạn). Vấn đề là luôn

phải hiểu lý do của bạn và luôn nung nấu điều đó để bạn cảm nhận được nhu cầu hoặc động lực cần thiết để đạt được nó.

4. Tăng cường năng suất trong lĩnh vực quan tâm chủ chốt. Cụ thể tập trung vào nhiều sản phẩm chất lượng (PQO) trong lĩnh vực mà bạn muốn được biết đến và gây ảnh hưởng. Đồng thời, bạn sẽ phải giảm thiểu tối đa những sao nhãng (liên quan đến những cơ hội) sẽ chiếm mất sự quan tâm của bạn vào hoạt động tạo ra PQO.

5. Phát triển tầm ảnh hưởng tới những người xung quanh bạn. Điều đó sẽ khiến mọi người thêm tin tưởng và ủng hộ những nỗ lực và hoài bão của bạn. Trừ khi bạn phát triển ý thức mạng lưới hỗ trợ tích cực, những thành tựu quan trọng trong thời gian dài gần như là bất khả thi.

6. Thể hiện lòng can đảm bằng cách thể hiện những ý tưởng của bạn, hành động quyết liệt, và đấu tranh cho bản thân và những người khác, thậm chí mặc dù nỗi sợ hãi, bất ổn, mối đe dọa, hoặc những điều kiện luôn thay đổi. Can đảm không phải một hành vi thất thường, mà là một đặc điểm của lựa chọn và ý chí.

NHỮNG THÓI QUEN ĐEM LẠI HIỆU SUẤT CAO


2

Tìm kiếm sự sáng suốt. Sản sinh năng lượng. Tăng sự cần thiết. Tăng cường năng suất. Phát triển tầm ảnh hưởng. Thể hiện lòng can đảm. Đó là sáu thói quen mà bạn cần sử dụng nếu muốn đạt được hiệu suất cao trong mọi tình huống. Trong hàng trăm nỗ lực cá nhân và hành vi xã hội được quan sát, những thói quen này tạo ra sự khác biệt nổi bật trong việc nâng cao mạnh mẽ hiệu suất làm việc.

Trong sáu chương sắp tới, chúng tôi sẽ đề cập đến sức mạnh phi thường được giải phóng bằng việc phát triển những thói quen này.

CHỈ CÓ THẾ MẠNH LÀ KHÔNG BAO GIỜ ĐỦ

Bạn có thể nhận thấy rằng, danh sách thói quen này không hề nói đến hãy tập trung vào năng khiếu bẩm sinh, tài năng, may mắn, quá khứ hoặc thế

mạnh. Đó là bởi dù tính cách của bạn tuyệt vời thế nào, bạn sở hữu bao nhiêu thế mạnh bẩm sinh, bạn có bao nhiêu tiền, bạn xinh đẹp ra sao, bạn sáng tạo như thế nào, những tài năng nào bạn đang nuôi dưỡng, hoặc bạn thành công rực rỡ thế nào trong quá khứ - không yếu tố nào trong số này tự bản thân có nhiều ý nghĩa. Chúng sẽ không quan trọng nếu bạn không biết mình muốn gì và làm thế nào để đạt được điều đó (sự sáng suốt), cảm thấy quá kiệt sức để làm việc (năng lượng), không có cảm giác của nhu cầu hoặc bất kỳ áp lực nào để hoàn thành mọi công việc (sự cần thiết), không thể tập trung và tạo ra những kết quả có ý nghĩa nhất (năng suất), thiếu những kỹ năng tương tác khiến mọi người tin tưởng hoặc hỗ trợ bạn (tầm ảnh hưởng), hoặc mạnh mẽ lên tiếng bảo vệ cho bản thân bạn và những người khác (lòng can đảm). Không có HP6, thậm chí những người tài năng nhất cũng sẽ lạc lối, mệt mỏi, không có động lực, không có sức sản xuất, cô đơn, hoặc sợ hãi.

Hiệu quả trong cuộc sống không đến từ việc tập trung vào những gì vô thức, dễ dàng, hoặc bẩm sinh với chúng ta. Mà hơn thế, đó là kết quả từ sự phấn đấu có ý thức để nếm trải những thử thách khó khăn hơn của cuộc sống, để phát triển vượt xa những điều chúng ta thấy thoải mái, và những nỗ lực vượt qua sự thiên vị và sở thích, để chúng ta có thể hiểu, yêu thương, phục vụ, và dẫn dắt người khác.

Khi tôi phản biện thế này, mọi người thường phản đối bởi sự phổ biến của phong trào "những thế mạnh". Cá nhân tôi là người yêu thích mọi công cụ giúp con người hiểu hơn về bản thân mình. Tôi cũng rất ngưỡng mộ Gallup, tổ chức dẫn dắt cuộc cách mạng dựa vào các thế mạnh. Nhưng tôi không khuyến khích mọi người ứng dụng giả thiết về thế mạnh đó để dẫn dắt những người khác hoặc cố gắng vươn tới nấc thang tiếp theo của thành công trong cuộc đời của chính họ. Phong trào đó dựa trên quan điểm là, chúng ta sở hữu những thế mạnh "bẩm sinh" - tài năng từ khi sinh ra đã có. Điều này đồng nghĩa với việc, chúng ta "bẩm sinh" giỏi ở một số lĩnh vực, và chúng ta cũng có thể tập trung vào những lĩnh vực đó. Không nghi ngờ gì, đó là công thức có vẻ tốt, và chắc chắn tốt hơn việc lúc nào cũng bị ám ảnh về những điểm yếu của chúng ta.

Sự e dè của tôi về phong trào những thế mạnh là, trong một thế giới phức tạp và đang thay đổi nhanh chóng, không một ai tự nhiên đạt được tới đỉnh

cao. Bất kể bạn bẩm sinh giỏi ở lĩnh vực nào, để vươn cao hơn nữa, bạn phải làm nhiều hơn thứ tài năng xuất hiện từ khi bạn sinh ra hoặc trong những năm tuổi thiếu niên, đúng chứ? Đó là lý do tại sao lý thuyết bẩm sinh rất không vững chắc. Để đạt được hiệu suất làm việc xuất sắc và giành chiến thắng trong dài hạn, bạn sẽ cần phát triển vượt xa hơn thứ dễ dàng hoặc bẩm sinh với bạn, bởi vì thế giới thực đầy bất ổn và những đòi hỏi để phát triển ngày càng tăng. Những thế mạnh "bẩm sinh" sẽ không đủ. Như Tom nói trong bức thư điện tử gửi tôi ở đầu chương, "Đó là về việc tôi thành công phụng sự một sứ mệnh chứ không phải sứ mệnh phục tùng kết hợp thế mạnh của tôi." Nếu bạn có hoài bão lớn lao để cống hiến những điều phi thường, bạn sẽ phải phát triển và mở rộng xa hơn nhiều những gì vốn có. Để đạt tới hiệu suất cao, bạn sẽ phải làm việc chăm chỉ để khắc phục điểm yếu, phát triển những nhóm kỹ năng hoàn toàn mới vượt lên những điều dễ dàng tìm thấy hoặc thứ bạn "thích làm". Quan điểm sau nên được đón nhận rộng rãi: Nếu bạn thực sự khao khát tạo ra dấu ấn, bạn sẽ phải phát triển nhiều hơn để cho đi nhiều hơn, và sự phát triển đó sẽ không có cảm giác dễ dàng hay tự nhiên.

Cuối cùng, thậm chí nếu bạn không đồng tình với quá trình tư duy của tôi tại đây, biết được kiểu tính cách hoặc những thế mạnh bẩm sinh giả định của bạn không là tất cả những yếu tố hữu ích giúp bạn đạt được mục đích lớn tiếp theo trong những điều kiện bất ổn. Biết về kiểu tính cách hoặc thế mạnh và cố gắng để "có được nhiều hơn" giống như nói với một con gấu hãy cố gắng lấy mật ong ra khỏi cái tổ cao trên một vách đá chưa khám phá, "Hãy cố gắng là một con gấu giỏi hơn."

Gửi đến những người bạn và đồng nghiệp của tôi đang điều hành các công ty: Hãy ngừng tiêu tốn tiền bạc vào việc đánh giá thế mạnh và tính cách trong những cố gắng vô ích để phân loại nhân viên, thay vì thế, hãy tập trung huấn luyện nhân viên bằng những thói quen đã được chứng minh mà mọi người có thể sử dụng để nâng cao hiệu suất làm việc.

Tin tốt là, không ai "bẩm sinh" thiếu hụt mọi thói quen đem lại hiệu suất cao. Những người có hiệu suất cao không phải là những kẻ lạc hậu may mắn, vác trên vai chiếc bao lớn chứa đầy những thế mạnh lúc sinh ra. Họ đơn giản sử dụng những thói quen mà chúng tôi thảo luận, và thực hiện những thói quen đó thường xuyên hơn đồng nghiệp. Đó là sự khác biệt.

Vì thế, cho dù bạn là người hướng nội hay hướng ngoại, một INTJ hay ESFP, người theo đạo Cơ-đốc hay người vô thần, người Tây Ban Nha hay người Singapore, họa sĩ hay kỹ sư, quản lý hay giám đốc điều hành, người thành công hay nhà phân tích, người mẹ hay người Sao Hỏa - từng thói quen trong sáu thói quen đem lại hiệu suất cao đều có khả năng tạo ra những thay đổi lớn trong những lĩnh vực tối quan trọng với bạn. Kết hợp lại với nhau, chúng có khả năng cách mạng hóa hiệu suất làm việc của bạn trong mọi lĩnh vực quan trọng trong cuộc sống. Bạn không cần phải giỏi HP6 ngay từ đầu. Bạn phải thực hiện chúng mọi lúc. Bất cứ khi nào bạn hi vọng thành công ở mục tiêu, dự án, hoặc ước mơ mới, bạn phải giải phóng HP6. Mỗi khi bạn nhận thấy bản thân thể hiện bản thân dưới khả năng đầy đủ của mình, hãy dùng HP6 để giải quyết. Nếu bạn phân vân tại sao bạn thất bại, chỉ cần thực hiện HPI và xác định những thói quen nào bạn đang có chỉ số thấp. Sau đó, nâng cao lĩnh vực đó và bạn sẽ lại tiến triển.

Sự tập trung có chủ đích này là khác biệt quan trọng, đặc biệt bởi vì nó giải thoát chúng ta khỏi câu chuyện hoang đường rằng thành công đến “tự nhiên” với người này chứ không phải người khác. Nhìn vào một thập niên phục vụ nhiều người thành công lớn, cũng như mọi khảo sát và đánh giá chuyên nghiệp, chúng tôi không nhận thấy hiệu suất cao luôn liên quan chặt chẽ với tính cách, IQ, tài năng bẩm sinh, óc sáng tạo, bề dày kinh nghiệm, giới tính, chủng tộc, văn hóa, hoặc phần thưởng.[10] Trong hơn hai thập niên nghiên cứu Thần kinh học và Tâm lý học tích cực, những nhà nghiên cứu bắt đầu nhận thấy điều tương tự và đổi mới hoàn toàn mô hình cũ. Việc chúng ta hành động như thế nào với những khả năng mình có thường quan trọng hơn nhiều bản thân những khả năng bẩm sinh đó. Bạn bẩm sinh giỏi điều gì không quan trọng bằng cách thức bạn lựa chọn để nhìn nhận thế giới, phát triển bản thân, dẫn dắt những người khác, và luôn kiên trì vượt qua khó khăn.

Chúng ta đều biết ai đó, người có khả năng thành công - được may mắn dạy dỗ, tính cách tốt, tư duy sáng tạo - nhưng vẫn không làm việc nên làm hoặc đạt được thành công. Nhiều người được trả công cao nhưng không có hiệu suất cao. Bất cứ ai trong một tổ chức có đoàn đội coi trọng việc đánh giá những thế mạnh, chắc chắn có thể chứng nhận rằng, nhiều đồng nghiệp của họ biết thế mạnh của mình, và thậm chí làm việc liên quan tới thế mạnh, nhưng vẫn không hoàn thành công việc xuất sắc. Và văn hóa các công ty

lớn, luôn có những người có hiệu suất cao và những người có hiệu suất làm việc thấp? Tại sao lại thế? Bởi vì hiệu suất cao không thuộc về một kiểu người cụ thể. Đó không phải là giành chiến thắng trong trò di truyền may rủi, bạn làm việc chăm chỉ trong bao lâu, màu da, bao nhiêu người hỗ trợ bạn, hoặc bạn được trả công gì. Đó là về những thói quen đem lại hiệu suất làm việc - thứ mà bạn có toàn quyền kiểm soát.

Khám phá này là nhận thức đáng giá, bởi quá nhiều người sử dụng những yếu tố này để giải thích cho hiệu suất làm việc kém của họ. Hãy nghĩ xem bạn có thường nghe thấy những lý do như thế này:

. "Tôi không có những phẩm chất để thành công. Tôi không phải kiểu [hướng ngoại, trực giác, lôi cuốn, cởi mở, cẩn thận]."

. "Tôi không phải là người thông minh nhất trong phòng."

- "Tôi không có tài năng bẩm sinh giống như họ. Tôi không bẩm sinh giỏi việc đó. Tôi không kết hợp đúng đắn những thế mạnh."

. "Tôi không phải người suy nghĩ bằng não phải".

. "Tôi không có đủ kinh nghiệm."

. "Tôi là [phụ nữ, đàn ông da màu, người châu Mỹ La- tinh, đàn ông trung niên da trắng, dân nhập cư], và đó là lý do tại sao tôi không thành công."

. "Văn hóa công ty tôi không hỗ trợ tôi."

. "Tôi sẽ tốt hơn rất nhiều nếu họ trả cho tôi thứ mà tôi thực sự xứng đáng."

Đó là khi tất cả chúng tôi nhận ra rằng những lý do này đều là lời bào chữa yếu đuối cho hiệu suất làm việc thấp kém, đặc biệt trong thời gian dài.

Khám phá này không nói rằng những yếu tố bản chất này không quan trọng chút nào cả. Tồn tại bằng chứng mạnh mẽ rằng chúng quan trọng, đặc biệt là sự phát triển ở thời thơ ấu, và nhiều yếu tố này có thể ảnh hưởng sâu sắc đến tâm trạng, hành vi, các lựa chọn, sức khỏe, và các mối quan hệ như một người trưởng thành. (Nếu bạn muốn một luận bàn học thuật hơn về lý do tại sao những yếu tố quan trọng đó ít tác động tới thành công lâu dài hơn một

số người tưởng như thế, hãy tìm đọc những bài báo được xuất bản của chúng tôi ở trang HighPerformanceInstitute.com/research.)

Các nhà lãnh đạo nên lưu ý: Tập trung vào bất cứ yếu tố tôi đề cập trong danh sách đó sẽ không giúp bạn tiến triển nhiều trong việc giúp nhân viên của bạn nâng cao hiệu suất làm việc. Những yếu tố đó không dễ dàng xác định, quản lý, hoặc cải thiện. Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang làm việc trong một dự án với một số người cùng nhóm. Có một người đặc biệt không làm tốt. Tưởng tượng xem hành động đó vô lý như thế nào nếu bạn tiến đến bên người đó và nói:

“Nếu bạn có thể cải thiện tính cách của bạn vì chúng tôi...”

“Nếu bạn có thể tăng IQ vì chúng tôi...”

“Nếu bạn có thể thay đổi tài năng bẩm sinh...”

“Nếu bạn có thể sử dụng não phải nhiều hơn...”

“Nếu bạn có hơn năm năm kinh nghiệm thì sẽ có lợi thế ở đây đấy...”

“Nếu bạn có thể là [người châu Á, da màu, da trắng, phụ nữ, đàn ông]...”

“Nếu bạn có thể nhanh chóng nâng cao văn hóa ở đây...”

“Nếu bạn có thể dành thời gian lý tưởng cho chính bản thân để sản xuất nhiều hơn...”

Thế thì bạn hiểu rồi đấy. Chúng không phải việc hữu ích để tập trung vào.

Dòng cuối cùng là, nếu bạn dự định tập trung vào bất cứ điều gì để nâng cao hiệu suất làm việc của mình và của nhóm, hãy bắt đầu với HP6.

Thủy triều dâng đẩy mọi con thuyền

Một thói quen thúc đẩy tất cả các thói quen khác

Chúng tôi thích suy nghĩ HP6 là “những thói quen xuất sắc” bởi chúng khiến mọi thói quen tốt khác trong cuộc sống hoạt động trôi chảy. Bằng

cách tìm kiếm sự sáng suốt, bạn phát triển thói quen đặt câu hỏi, soi chiếu nội tâm, quan sát những hành vi của bản thân, đánh giá liệu bạn có phát triển đúng kế hoạch. Bằng cách sản sinh năng lượng, bạn sẽ nghỉ ngơi tốt hơn, ăn uống lành mạnh hơn, bạn sẽ rèn luyện thể lực nhiều hơn, v.v...

Thực tế hấp dẫn về nghiên cứu HP6 là từng sự cải thiện trong bất kỳ lĩnh vực nào sẽ cải thiện những lĩnh vực khác. Nghĩa là, nếu bạn tăng cường sự sáng suốt, bạn sẽ nhận thấy sự cải thiện trong năng lượng, sự cần thiết, năng suất, lòng can đảm, và tầm ảnh hưởng. Phân tích của chúng tôi đồng thời gợi ra rằng, những người đạt chỉ số cao trong một thói quen có xu hướng đạt chỉ số cao trong những thói quen khác, mỗi thói quen đem đến cho họ thêm lợi thế trong việc tăng cường tổng chỉ số hiệu suất cao. Cải thiện chỉ một trong những thói quen này, và bạn sẽ nâng cao hiệu suất làm việc của mình.

Thực tế hấp dẫn khác mà chúng tôi nhận ra là tất cả HP6 dự đoán hạnh phúc tổng thể, cho thấy chỉ số càng cao trong mọi thói quen, thì càng nhiều khả năng bạn sẽ hạnh phúc trong cuộc sống. Do đó, thực hiện kết hợp, HP6 là dự báo mạnh mẽ không chỉ về việc liệu bạn sẽ đạt hiệu suất cao hay không mà còn có hạnh phúc hay không.

TỒN TẠI "TRẠNG THÁI TINH THẦN" HIỆU SUẤT CAO?

"Cực kỳ hạnh phúc là cảm xúc đủ đầy, sâu sắc trong cuộc sống."

— JOHN LOVELL

Mọi người thường hỏi tôi liệu có tồn tại một "trạng thái" cụ thể cho phép họ thành công trong thời gian dài không. Được rồi, theo định nghĩa, những trạng thái cảm xúc và tinh thần không kéo dài. Chúng thoáng qua. Tâm trạng tồn tại lâu hơn, và những thói quen kéo dài lâu nhất, đó là lý do tại sao chúng ta tập trung ở đây.

Nhưng tôi nghĩ điều mà mọi người đang thật sự băn khoăn là, "Tôi sẽ cảm thấy như thế nào khi tôi đạt được hiệu suất cao? Liệu tôi có thể tìm ra nguyên lý của nó?" Câu hỏi này có thể được giải đáp bằng dữ liệu. Theo phân tích từ khóa về dữ liệu khảo sát công chúng trong hơn 30.000 đối

tượng điều tra có hiệu suất cao, khá chắc chắn là: Khi mọi người nói về cảm giác khi có hiệu suất cao, họ chia sẻ cảm xúc đầy gắn kết, hạnh phúc, và tự tin (theo thứ tự đó).

Nghĩa là, họ sẽ hoàn toàn đắm mình vào công việc đang làm, họ tận hưởng công việc đó, và họ tự tin vào khả năng hiểu vấn đề của bản thân.

Bổ sung vào năm cảm giác tốt nhất là có mục đích và dòng chảy*, như trong "Tôi cảm nhận như thể tôi đang giữa dòng chảy". ("Tập trung cao độ" không phải là một lựa chọn trong khảo sát của chúng tôi, bởi đó là một ngữ chứ không phải một từ, nhưng lại phổ biến hơn cả). Lòng quyết tâm, sự tập trung, ý định, có chủ đích và cẩn thận bổ sung những ý tưởng tốt nhất mà mọi người đã từng sử dụng để mô tả cảm giác về hiệu suất cao.

* Dòng Chảy là trạng thái tâm trí hoạt động mà cá nhân thực hiện hành động đó chìm đắm trong dòng cảm xúc và sự tập trung nguồn năng lượng, tham dự hoàn toàn và tận hưởng trong quá trình hoạt động diễn ra.

Nhận thức được cảm giác này, bạn cũng có thể tìm ra và thấu hiểu con đường của bạn trong cuộc sống. Hãy bắt đầu tạo ra sự chú ý cao độ trong những khoảnh khắc của cuộc sống. Hãy bắt đầu tạo ra nhiều niềm vui hơn. Hãy bắt đầu xây dựng nhiều sự tự tin hơn. Những hoạt động này không chỉ khiến bạn cảm nhận tốt hơn, mà còn sẽ giúp bạn thể hiện tốt hơn. Vẫn như thế, lời cảnh báo tương tự áp dụng cho những trạng thái cũng như những thế mạnh: Không có thói quen hiệu quả, những hoạt động trên là không đủ.

KIỂM NGHIỆM HP6

HP6 cung cấp một chiến lược đã được kiểm chứng để thành công trong những kế hoạch cuộc đời. Hiện tại, HP6 là hệ thống vận hành tiêu chuẩn để ứng phó với mọi tình huống. Tôi đã và đang sử dụng chúng trong sự nghiệp của mình, nhờ thế gặt hái được nhiều kết quả đáng kinh ngạc và khá nổi tiếng.

Ngoài bản thân tôi, những thói quen và ý tưởng trong cuốn sách này còn cải thiện theo cách có thể đo lường cuộc sống của hàng trăm nghìn sinh viên của chúng tôi. Những sinh viên thực hiện HP6 trước và sau các chương trình trực tuyến, những sự kiện huấn luyện trực tuyến, và huấn luyện cuộc

sống. Họ thích nhận thấy dữ liệu mô tả rằng họ đang cải thiện cuộc sống. Chúng tôi thường xuyên nhận thấy các sinh viên tăng đáng kể tổng chỉ số hiệu suất cao (và hạnh phúc tổng thể trong cuộc sống). Đồng thời, chúng tôi áp dụng HP6 trong các tổ chức để giúp họ xác định nơi nào nhân viên và nhóm của họ nên tập trung sự phát triển.

Hơn thế, chúng tôi nhìn thấy những kết quả nổi bật qua những buổi huấn luyện khách hàng. Hơn 3.000 giờ huấn luyện được dẫn dắt bởi Huấn luyện viên Hiệu suất C ao đã được chứng nhận™ (Certifed High Performance Coaches™) hé lộ rằng, con người có thể thay đổi mạnh mẽ hành vi và đạt được hiệu suất cao trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống trong nhiều tuần, không phải nhiều năm.

Dữ liệu trên không nói rằng những thói quen đem lại hiệu suất cao là phương án giải quyết nhiệm màu cho mọi thử thách trong cuộc sống. Trong suốt thập niên làm huấn luyện viên thúc đẩy hiệu suất cao kiêm nhà nghiên cứu, tôi tìm thấy nhiều bằng chứng chưa được xác nhận cho HP6, và tôi rất vui lòng chia sẻ điều đó ở đây. Trong lúc tìm kiếm những bằng chứng này, chúng tôi bắt gặp nhiều người không có hiệu suất cao mặc dù họ thực hành những thói quen trong cuốn sách này. Có những cá nhân trong thế giới này tích cực tìm kiếm sự sáng suốt, sản sinh năng lượng, tăng sự cần thiết, tăng cường năng suất, phát triển tầm ảnh hưởng, và thể hiện lòng can đảm nhưng lại có hiệu suất làm việc thấp, hoặc thậm chí là những người thất bại? Tôi chưa từng thấy trường hợp nào như thế, nhưng thông thường, luôn xuất hiện ngoại lệ ở đâu đó. Liệu có ai đó thiếu một trong những thói quen này mà vẫn thành công không? Ví dụ, liệu có ai đó có thể rất thành công mà thiếu sự sáng suốt? Tất nhiên là có. Có ai đó không can đảm mà vẫn thành công? Bạn cá là họ có thể. Nhưng hãy nhớ, ở đây chúng ta không nói về thành công ban đầu. Chúng ta nói về thành công lâu dài. Rất có thể, khi bạn thiếu bất kỳ thói quen nào trong HP6 quá lâu, chỉ số hiệu suất cao (và chỉ số hạnh phúc) sẽ giảm. Bạn sẽ không đạt được hiệu quả hoặc xuất sắc như bạn có thể.

Một vài người sẽ nói rằng, mô tả của chúng tôi về những thói quen về hiệu suất cao, hoặc tuyên bố trong HPI quá mập mờ hoặc chung chung. Tất nhiên, luôn có rủi ro khi mô tả hành vi của con người. Nếu chúng tôi nói ai đó "có lòng can đảm và sự quyết tâm", "sáng tạo", "là người hướng nội",

hoặc "vất vả để duy trì sự tập trung", mọi người có thể phản biện rằng những miêu tả đó thật mơ hồ. Nhưng điều đó không có nghĩa là chúng tôi đang cố gắng quy chụp họ, định lượng họ, hoặc dạy mọi người lảng tránh họ. Nghiên cứu tâm lý con người không phải luôn chính xác, nhưng rất đáng giá trong việc giúp chúng ta hiểu yếu tố nào sẽ tạo nên hiệu suất cao. Tất cả những gì chúng tôi có thể làm là sử dụng những công cụ phù hợp dù thiếu chính xác, sẵn có; đồng thời tiếp tục tập trung vào cách thức mô tả và liên hệ với tuyên ngôn và thói quen đúng đắn của những người có hiệu suất cao. Và đó là những gì chúng tôi đang thực hiện.

Tích cực tìm kiếm những phản biện cho giả thiết của chính mình, chúng tôi cố gắng khắc phục tình trạng tự biên tự diễn thiên vị bằng cách kiểm tra xem thông tin mọi người báo cáo trong những khảo sát ban đầu có đúng trong cuộc sống thực của họ hay không. Chúng tôi tiến hành hoạt động này bằng cách phỏng vấn ngẫu nhiên, so sánh các kết quả đo lường hiệu suất cần thiết, và tìm kiếm phản hồi của đồng nghiệp. Hầu hết, chúng tôi nhận thấy mọi người phản hồi rất trung thực trong vấn đề này, bởi họ muốn đánh giá chính xác họ đang ở đâu và khám phá lĩnh vực nào họ có thể cải thiện. Chúng tôi đưa vào cả những ý kiến trái chiều và thiếu sót trong nhiều cuộc khảo sát, để xem liệu những phản đối đó có chính xác hay không.

Tương tự mọi nhà nghiên cứu, tôi luôn sẵn lòng xem xét bằng chứng mới, và tôi nghiên cứu những phát hiện, bao gồm những khám phá trong cuốn sách này, tựa như bước đi lộn xộn trong chặng đường dài để nhận thức về con người và cách thức họ làm việc. Tôi nhắc lại, tôi không phải nhà tâm lý học, tâm thần học, thần kinh học, sinh vật học, hoặc mọi danh xưng khác tôi biết mà bắt đầu bằng chữ "nhà". Tôi là huấn luyện viên và người đào tạo chuyên nghiệp về hiệu suất cao, được trả công cho những kết quả, không phải thảo luận hay lý thuyết. Nghề nghiệp này chắc chắn hướng tôi về những hoạt động tôi nhận thấy là có hiệu quả. Và dù rất may mắn trở thành người được hâm mộ và theo dõi nhiều nhất trên thế giới trong chủ đề này, nhưng chắc chắn, tôi vẫn có thể mắc sai lầm như mọi tác giả và học giả cố gắng xử lý một đề tài rộng lớn và phức tạp như thế này. Tôi vẫn cần học hỏi rất nhiều về hiệu suất cao. Còn nhiều kiến thức trong lĩnh vực này vẫn chưa được biết và cần khám phá. Các chứng bệnh tinh thần, những kinh nghiệm thời thơ ấu, những yếu tố kinh tế xã hội và thần kinh sinh học nào ảnh hưởng tới việc hình thành và duy trì những thói quen này? Những thói quen

nào sẽ tạo ra sự khác biệt lớn nhất trong những ngành nghề hoặc cấp bậc giáo dục cụ thể?

Trong suốt cuốn sách, tôi khuyến khích bạn tự đặt câu hỏi và hoài nghi những nhận định của tôi. Trong những bài báo đã xuất bản, tôi công khai kêu gọi mọi người kiểm chứng thêm những ý tưởng của chúng tôi, và tôi cũng thích nghe phản hồi của bạn. Mỗi ngày, tôi và nhóm mình cố gắng tìm hiểu thêm những khác biệt tốt hơn về đề tài này. Tôi sẽ nghiên cứu suốt đời. Và tôi thích nghe ý tưởng nào hiệu quả và không hiệu quả với bạn. Và nếu bạn đồng ý hay phản đối những gì bạn nhận được trong những trang sau, tôi gợi ý bạn giữ lại những ý tưởng hiệu quả cho bạn và loại bỏ phần còn lại.

KIỂM NGHIỆM CHO CHÍNH BẠN

Liệu HP6 có đem lại những kết quả đột phá cho bạn như những gì chúng tôi thu thập được trong nghiên cứu, đào tạo và huấn luyện không? Tôi rất mong có bạn kiểm chứng. Đó là lý do tại sao, một lần nữa, tôi mời bạn trở thành người đánh giá những thói quen này hiệu quả như thế nào. Trong trường hợp bạn chưa thực hiện theo lời khuyên của tôi từ chương trước, trước khi đọc thêm, hãy thực hiện HPI. Chỉ mất vài phút và miễn phí hoàn toàn trên trang HighPerformanceIndicator. com. Việc này sẽ cung cấp cho bạn chỉ số của từng thói quen trong sáu thói quen, và đừng ngại, nó không "gán nhãn" bạn đâu. Hãy làm bài khảo sát. Ngay bây giờ. Và hãy đảm bảo đã điền địa chỉ thư điện tử để tôi có thể gửi cho bạn bản đánh giá khác để thực hiện trong bảy đến mười tuần. (Từ lúc này đến khi đó, hãy đọc cuốn sách này và xem những video mà bạn nhận được sau khi thực hiện bản đánh giá, để bạn có công cụ cải thiện.) Thông qua những phản hồi của chính bạn về bản đánh giá trong một vài tuần, bạn sẽ thấy việc này có tiềm năng thay đổi cuộc sống của bạn nhiều như thế nào.

Một thực tế rất rõ ràng từ những phát hiện của chúng tôi: Bạn không nên chờ đợi để theo đuổi ước mơ hoặc tăng cường giá trị vì e ngại thiếu "phẩm chất đúng đắn". Đạt được hiệu suất cao bởi vì bạn suy nghĩ có mục đích và thực hiện đều đặn để trở nên xuất sắc và phục vụ ở những cấp độ cao hơn. Đó là yêu cầu thức thách phát triển những thói quen tốt sẽ giúp bạn cảm nhận sự phấn chấn và nhận ra tiềm năng đầy đủ của mình.

Ở Montana, nơi tôi lớn lên, chúng tôi thường nói rằng: “Thời gian để tìm bản đồ là trước khi bạn bước vào những khu rừng”. Vào ngày nào đó sớm thôi, bạn sẽ rơi vào tình huống bất ổn khi mà hiệu suất làm việc của bạn sẽ thực sự quan trọng. Trước ngày đó, bạn hãy đọc cuốn sách này và bắt đầu sáu thói quen đem lại hiệu suất cao. Đây là tấm bản đồ của bạn, và nó sẽ dẫn bạn qua chông gai cuộc đời để đến với những nấc thang cao nhất của thành công. Trong chương tiếp theo, chúng tôi đặt một dấu X trong tấm bản đồ đó. Chúng tôi hiểu rõ bạn là ai và nơi bạn cần tới trong thời điểm này của cuộc đời.

Phần một:

NHỮNG THÓI QUEN CÁ NHÂN



Thói quen đem lại hiệu suất cao #1: TÌM KIẾM SỰ SÁNG SUỐT

"Nếu không có những ý định rõ ràng, bạn chỉ đang truyền đi âm thanh trống rỗng."

— YO-YO MA

HÌNH DUNG BỐN ĐIỀU TRONG TƯƠNG LAI

QUYẾT ĐỊNH CẢM XÚC BẠN MONG MUỐN

XÁC ĐỊNH NHỮNG ĐIỀU QUAN TRỌNG

Kate, người phụ nữ đang ngồi trước mặt tôi, khóc, "Toàn bộ thế đấy."

Cô quản lý hàng nghìn nhân viên tại một trong những công ty đầu ngành. Cô là nhà lãnh đạo được ngưỡng mộ với hàng chục năm kinh nghiệm. Bởi vì công ty có lợi nhuận khổng lồ, mức lương cao sáu con số gần như gấp đôi mức trung bình cho ví trị của cô ấy. Nhưng cô không bao giờ bận tâm về điều đó. Cô hạn chế khoe khoang bản thân mà chủ yếu ca ngợi nhóm của mình. Cô tự hào về cách họ làm việc chăm chỉ và hỗ trợ lẫn nhau.

Bất kể Kate đang nói gì, bạn có thể thấy cô ấy chân thành quan tâm tới bạn. Cô ấy mang vẻ thanh nhã không thể miêu tả được. Bất cứ khi nào trông thấy cô bước vào phòng, tôi đều nghĩ đến điều này: "Có hai kiểu người. Một kiểu bước vào phòng và thông báo, 'Tôi đến rồi!', còn kiểu kia bước vào thì bạn sẽ nói, 'Ồ, bạn đây rồi!'"

Kate có ba đứa con. Mẹ cô mất do bệnh ung thư khi cô 15 tuổi, vì thế, cô ấy rất chú trọng việc ở bên lũ trẻ của mình.

Gần đây, cô lại được thăng chức, vì vậy chồng cô, Mike, nghỉ việc để ở nhà với lũ trẻ. Họ hạnh phúc bởi có thêm thời gian bên nhau.

Kate mời tôi làm huấn luyện viên cho cô ấy, và để chúng tôi hiểu rõ hơn về nhau, cô mời tôi đến dự tiệc nướng tại nhà ở vùng ngoại ô. Chỉ trong vài phút tại nhà của cô ấy vào buổi chiều đầy nắng, tôi cùng bốn người bạn của cô trò chuyện bên những ly rượu trong phòng bếp. Họ gọi cô là "một người tuyệt vời", "người cho đi", "một người mà bạn muốn trở thành", và "người thành công đến nỗi khiến tất cả chúng ta trông như những kẻ lười biếng". Một người bạn nói Kate rất bận rộn nhưng luôn giúp đỡ khi ai đó cần. Người bạn khác nói mình luôn bị ấn tượng bởi cách mà Kate có thể làm mọi thứ mà vẫn mặc vừa những chiếc quần Lulu Lemon. Khi ai đó nói: "Tôi không biết bằng cách nào mà cô ấy làm được mọi thứ", ba người phụ nữ khác gật đầu và đồng ý như trong buổi họp nhà thờ.

Không lâu sau đó, Kate mời tôi đến trò chuyện trong phòng làm việc tại gia. Những cánh cửa sổ lớn từ sàn đến trần nhà chiếu sáng không gian, và những cánh cửa phòng kiểu Pháp mở rộng, và qua đó, tôi có thể trông thấy Mike đang nướng thức ăn.

Kate dường như đang hạnh phúc. Và sau đó, tôi bình luận về việc những người bạn ngưỡng mộ cô như thế nào.

Bỗng nhiên, giọng cô vỡ vụn. Cô nói mình đánh giá cao những lời khen ngợi của họ; sau đó, cô ấy rơi lệ. Cô ấy nhìn sang chỗ khác với ánh mắt xa xăm.

Như vẫn thường làm trong những tình huống thế này, tôi đáp lại bằng sự hài hước. Tôi hỏi, "Tôi đã bỏ lỡ điều gì chăng? Cô âm thầm ghét ai trong các cô kia à?"

"Gì cơ?" Cô có vẻ hoang mang, nhưng khi nhận ra tôi đang đùa, cô nhanh chóng khôi phục vẻ bình thường. "Ồ". Cô cười. "Không, không. Bây giờ tôi chỉ đang xúc động thôi."

"Tôi thấy điều đó. Có chuyện gì vậy?"

Cô nhìn qua cửa sổ nơi chồng và các bạn đang ở ngoài sân. Cô cố gắng bình tĩnh, ngồi thẳng hơn, lau những giọt nước mắt bằng cạnh bàn tay. "Điều đó rất ý nghĩa với tôi khi các bạn tôi nói những điều tốt đẹp, Brendon. Tôi mừng là anh gặp họ và Mike." Giọng cô lại vỡ vụn, và nước mắt tiếp tục rơi. Khi cô ấy lại nhìn ra nơi khác, hướng về phía mặt đất, và lắc đầu. "Tôi xin lỗi, cuộc sống của tôi hiện tại cực kỳ vô giá trị."

"Vô giá trị ư?" Tôi hỏi.

Cô gật đầu, lau nước mắt, và ngồi thẳng trở lại. "Tôi biết. Thật ngu ngốc khi nói 'Ôi, tôi mới tội nghiệp làm sao', phải không? Người phụ nữ với công việc tốt và gia đình hạnh phúc lại bất hạnh. Cứ như thể một bộ phim truyền hình giữa đời thực. Và tôi biết anh không ở đây để thực hiện một buổi điều trị. Chỉ là khi anh thực sự cảm thấy may mắn và mọi người ngưỡng mộ anh, thật khó mà phàn nàn. Đó là lý do tại sao tôi mời anh đến đây. Tôi đang vật lộn dù chẳng ai nhìn thấy điều đó. Tôi không muốn anh hay bất kỳ ai cảm thấy tiếc nuối cho tôi. Và tôi không muốn anh nói với tôi rằng tôi không vô dụng - đó là điều bạn bè tôi làm. Tốt cho tôi khi hé lộ điều này. Mọi chuyện tốt đẹp, nhưng có điều gì đó không ổn lắm".

"Kể cho tôi nghe."

Cô hít một hơi sâu. "Anh đã từng cảm thấy như thể mình sống hời hợt quá lâu chưa?"

Tôi ngẫm nghĩ, Có phải cần khoảng thời gian thích hợp mà mọi người nên sống hời hợt không? Nhưng tôi không nói điều đó, bởi vì cô ấy hỏi liệu tôi đã từng cảm thấy thế không. Khi người ta đang vật lộn với những cảm xúc cá nhân, họ thường nêu tình huống và đặt những câu hỏi về người khác thay vì thừa nhận.

"Cô đang cảm thấy thế ư, Kate? Như thể cô chỉ đang sống hời hợt?"

"Tôi đoán vậy."

Tôi nghiêng người. "Cô giải thích thế nào về hai vấn đề: S ống hời hợt và cảm giác vô dụng?"

Cô ấy ngập ngừng. “Tôi không biết chính xác. Đó là lý do tại sao tôi muốn nghe quan điểm của anh. Tôi có rất nhiều thứ phải làm. Tôi cảm giác như mình luôn lãng phí thời gian làm những việc người ta đã làm và không bao giờ chạm đến chuẩn mực của họ. Nên điều đó khiến tôi cảm giác vô dụng ở mức độ nào đó. Nhưng tôi giỏi những việc tôi làm, vì vậy tôi có thể xử lý tất cả. Thế nên, tôi cảm giác như tôi đang làm hời hợt, và tình trạng hỗn độn gần như trở thành... thói quen. Có nhiều thứ đang xảy ra, nhưng tôi không bỏ cuộc. Tôi chỉ vừa hơi nản lòng vừa bồn chồn. Chuyện này có hợp lý không?”

“Có chứ. Cô xử lý những cảm xúc này thế nào?”

Kate có vẻ do dự và liếc nhìn ra ngoài cửa sổ. “Ngược lại. Tôi không biết liệu mình có giải quyết được tất cả. Tôi đang làm mọi điều mà mọi người mong đợi, anh biết đấy? Họ nói hãy ở bên và yêu thương gia đình. Tôi cố gắng. Mỗi ngày, tôi cố gắng cư xử tốt với lũ trẻ và Mike. Họ nói hãy hiệu quả. Tôi lập những danh sách việc phải làm, những kế hoạch và những danh sách kiểm tra thực hiện. Tôi hoàn thành mọi công việc. Họ nói hãy đam mê trong công việc. Tôi đam mê. Họ nói hãy kiên nhẫn và kiên cường. Tôi cũng đang như thế. Tôi vượt qua sự phân biệt giới tính trong sự nghiệp của mình. Tôi đang thăng tiến một cách đáng kể, tôi hạnh phúc và không ai phải cảm thấy nuối tiếc cho tôi. Nhưng tôi chỉ không biết, Brendon...”

“Không, tôi nghĩ là cô biết. Kể tôi nghe.”

Cô đẩy ghế ra sau. Hai vai chùng xuống, và uống một ngụm rượu khi nước mắt lại tuôn rơi.

“Trong tất cả những hoạt động bận rộn và cố gắng làm mọi thứ, tôi chỉ đang bắt đầu cảm thấy mông lung. Đại loại là... lạc lối.”

Tôi gật đầu và chờ đợi câu nói gần như luôn bật ra sau đó.

“Tôi chỉ không biết tôi khao khát gì nữa.”

#

Tôi tin rằng bạn biết rất nhiều người như Kate. Cô ấy chăm chỉ, thông minh, có năng lực, biết quan tâm. Giống như nhiều người thành công, cô ấy có danh sách những mục tiêu, và hoàn thành hầu hết chúng. Nhưng sự thật là, cô ấy không biết điều gì sẽ tạo sự hăng hái cho cuộc sống của mình.

Không mau chóng thay đổi thói quen, cô ấy sẽ gặp rắc rối. Không phải cô sẽ thất bại hoàn toàn. Khi những người thành công vật lộn trong cuộc sống thực, không giống như trên truyền hình. Không xảy ra tình thế tiến thoái lưỡng nan lớn về sự tồn tại hay khủng hoảng tuổi trung niên khiến họ bỏ mọi thứ ngay lập tức, phá hủy hoàn toàn công việc kinh doanh hay những mối quan hệ trong một cuối tuần đột ngột điên cuồng.

Những người thành công không làm thế. Khi họ đang vật lộn, đặc biệt khi họ không chắc chắn điều mình khao khát, họ có xu hướng tiến lên như những chiến binh xuất sắc. Họ không muốn làm hỏng mọi thứ. Họ sợ tạo ra những thay đổi đột ngột bởi hiện thực là mọi thứ đều tốt đẹp. Họ không muốn bỏ những thứ mà họ làm việc vất vả để đạt được. Họ không muốn thụt lùi, mất đà hoặc bị đồng nghiệp hay đối thủ vượt qua.

Họ hiểu rõ rằng có một nấc thang khác, một chất lượng cuộc sống khác. Nhưng họ cảm nhận được sự bất ổn sâu sắc trong hành động thay đổi những thứ vốn đã hiệu quả. Cải thiện một vấn đề tồi tệ rất dễ dàng với người thành công. Nhưng xáo trộn những thứ tốt đẹp? Thật sự rất kinh khủng.

Không chắc chắn họ thực sự khao khát điều gì, những người thành công thường chỉ chọn tiếp tục với những gì đang có. Nhưng ở thời điểm nào đó, nếu họ không rõ ràng họ là ai và họ muốn gì ở giai đoạn đó trong cuộc đời, mọi thứ bắt đầu thất bại.

Ban đầu, tình trạng suy giảm hiệu suất còn ít. Họ bắt đầu cảm thấy có gì đó không ổn, vì thế họ giảm chú ý vào chuyện nỗ lực. Họ lùi lại một chút. Không phải họ cảm thấy cuộc sống của mình đang thiếu thốn. Họ sẽ nói, “Tôi có nhiều thứ để biết ơn”. Nhưng vấn đề không liên quan tới thế giới bên ngoài mà họ nên cảm thấy biết ơn - mà là thứ gì đó bên trong bất ổn. Giống như Kate, họ nản lòng và bồn chồn mặc dù cuộc sống của họ đang tốt đẹp.

Họ bắt đầu lo lắng, “Có lẽ tôi không tìm thấy điều thực sự ý nghĩa với mình” - thậm chí khi họ nhận được nhiều thành quả trong cuộc sống của họ bởi “điều” thực sự ý nghĩa đó.

Khi ánh đèn văn phòng tắt vào cuối buổi tối hoặc khi họ rốt cuộc cũng có một khoảng lặng sau những tuần cố gắng thành công, cuộc trò chuyện nội tâm họ bắt đầu cào cấu hiện thực của họ:

• Mọi sự phức tạp tôi tạo ra trong cuộc sống của mình có giá trị?

• Đó là hướng đi đúng đắn cho tôi và gia đình ở giai đoạn này của cuộc đời?

• Nếu tôi dừng lại, có thể một vài tháng để học hỏi điều gì mới mẻ hoặc thử hướng đi mới, tôi sẽ thất bại hoặc từ bỏ điều gì đó?

• Mọi việc đều tốt đẹp, vậy nếu tôi thử điều gì mới mẻ, mọi người sẽ nghĩ tôi điên rồ? Và tôi chỉ đang ngu ngốc và vô ơn?

• Tôi đang ôm đồm khá nhiều việc một lúc. Liệu tôi có thể thực sự nhận thêm việc ngay lúc này?

• Tôi thực sự đủ xuất sắc để thể hiện ở nấc thang kế tiếp?

• Tại sao tôi bắt đầu cảm thấy quẫn trí?

• Tạo sao những mối quan hệ của tôi cảm giác hơi nhàm chán?

• Tại sao tôi không tự tin hơn ở thời điểm này trong cuộc đời?

Khi những câu hỏi này không được giải đáp trong thời gian dài, sự thất bại ập đến. Ai đó giống như Kate bắt đầu nhìn vào mọi ngọn núi mà cô ấy leo đến đỉnh trong cuộc đời, và sợ rằng cô ấy leo quá nhiều những ngọn núi sai lầm. Cô hiểu rằng thứ có thể đạt được không phải lúc nào cũng quan trọng.

Sớm thôi, động lực hằng ngày giảm đi. Họ bắt đầu cảm thấy dè dặt và không thỏa mãn. Họ bắt đầu tập trung vào việc bảo vệ những thành tựu của mình thay vì phát triển. Không điều gì có thể khiến họ cảm động thêm nữa.

Nhưng ban đầu không ai thực sự nhận ra, bởi vì người thành công vẫn xuất sắc. Chắc chắn, niềm đam mê không còn ở mức trước đây, nhưng ít nhất là những người trong gia đình và nơi làm việc vẫn khá hài lòng (hoặc có thể không nhận ra).

Kate nhận thấy bản thân rơi vào tình huống này. Không ai biết cô ấy “cực kỳ vô dụng”, nhưng cô không thể thoát khỏi cảm giác đó.

Cuối cùng, sự bất mãn lan tới những mối quan hệ gia đình hoặc nơi làm việc, và người khác nhận thấy điều đó. Áp lực của thất vọng dẫn tới làm đau lòng người thân hoặc đồng nghiệp. Họ lỡ mất cuộc gọi và buổi hẹn quan trọng. Họ kết thúc công việc chậm trễ. Không còn đóng góp những ý tưởng hay. Những cuộc gọi không còn nữa. Hiển nhiên là cả người thành công và những người xung quanh đều nhận ra người đó bắt đầu sống hời hợt. Sự hứng khởi, niềm vui, sự tự tin biến mất, và đi cùng với chúng là hiệu suất.

Nếu câu chuyện này có vẻ quen thuộc với chính bạn, chương này là cơ hội cho bạn khởi động lại. Và nếu toàn bộ câu chuyện có vẻ quá bi thảm, có lẽ bởi vì bạn chưa từng lâm vào tình cảnh này. Vậy hãy chắc chắn rằng bạn sẽ không bao giờ gặp chuyện đó.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA SỰ SÁNG SUỐT

“Cảm giác rõ ràng và không thể chối cãi. Như thể bạn bỗng nhận ra toàn bộ bản chất vấn đề và bật thốt lên: Đúng, đúng vậy."

— Fyodor Dostoyevsky

Chương này nói về việc tìm kiếm sự sáng suốt trong cuộc sống của bạn. Về việc bạn suy nghĩ như thế nào về tương lai và làm gì để gìn giữ những điều quan trọng hôm nay. Thói quen tìm kiếm sự sáng suốt giúp những người có hiệu suất cao luôn tham gia, phát triển và mãn nguyện lâu dài.

Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng, so với đồng nghiệp, những người có hiệu suất cao sáng suốt hơn trong việc xác định họ là ai, họ muốn gì, làm thế nào để đạt được điều đó, và họ tìm kiếm điều gì có ý nghĩa và hài lòng.

Chúng tôi nhận thấy rằng, nếu bạn có thể làm tăng sự sáng suốt của ai đó, thì bạn sẽ tăng tổng chỉ số hiệu suất làm việc của họ.

Bất kể bạn sở hữu mức độ sáng suốt cao trong cuộc sống hay không, đừng lo lắng, bởi vì bạn có thể học hỏi để phát triển nó. Sự sáng suốt không phải đặc điểm tính cách mà một số người may mắn "sở hữu" và những người khác thì không. Chỉ như một nhà máy điện không "có" điện - nó tạo ra điện - bạn không tự nhiên "có" được vị trí hiện tại. Bạn tự tạo ra thực tại cho mình. Theo cùng lối tư duy, bạn không "có" sự sáng suốt; bạn tạo ra nó.

Vì thế đừng hi vọng một cảm hứng đột ngột tiết lộ ước muốn tiếp theo của bạn. Bạn tạo ra sự sáng suốt bằng cách đặt câu hỏi, nghiên cứu, thử những điều mới mẻ, phân loại những cơ hội của cuộc sống, và tìm kiếm điều đúng đắn cho bản thân.

Không phải một ngày bạn ra ngoài rồi mục đích mới sẽ rơi xuống đầu bạn và mọi thứ trở nên rõ ràng. Sự sáng suốt là kết quả của suy nghĩ cẩn thận và thử nghiệm tỉ mỉ. Sự sáng suốt xuất hiện từ việc liên tục đặt ra câu hỏi cho bản thân và xác định rõ hơn quan điểm của bạn về cuộc sống.

Nghiên cứu sự sáng suốt chỉ cho chúng tôi rằng, những người thành công biết lời giải đáp cho những câu hỏi cơ bản nhất định: Tôi là ai (Tôi có giá trị gì? Thế mạnh và điểm yếu của tôi là gì?) Các mục tiêu của tôi là gì? Kế hoạch của tôi là gì? Những câu hỏi có vẻ cơ bản, nhưng bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy chúng tác động đến cuộc sống của bạn nhiều như thế nào.

Sự sáng suốt về bạn là ai liên quan đến lòng tự trọng chung. Điều này đồng nghĩa với việc bạn cảm nhận tích cực về bản thân bao nhiêu liên quan đến bạn thấu hiểu chính mình bao nhiêu. Ngược lại, thiếu sự sáng suốt liên quan chặt chẽ với việc dễ bị kích thích tinh thần hoặc những cảm xúc tiêu cực.[1] Đó là lý do tại sao tự nhận thức rất quan trọng đối với thành công ban đầu. Phải biết bạn là ai, bạn có giá trị gì, thế mạnh và điểm yếu của bạn là gì, và đâu là nơi bạn muốn tới. Loại hiểu biết này khiến bạn cảm nhận tốt hơn về bản thân và cuộc sống.

Tiếp theo, bạn cần có những mục tiêu rõ ràng và thử thách. Hàng thập niên nghiên cứu chỉ ra rằng, có những mục tiêu cụ thể và khó khăn tăng cường hiệu suất làm việc, bất kể những mục tiêu đó do bạn tạo ra hoặc được giao

cho bạn. Những mục tiêu dài hạn rõ ràng truyền năng lượng cho chúng ta và đem lại sự tận hưởng, năng suất, khả năng đem lại lợi nhuận và hài lòng lớn hơn trong công việc.[2] Chọn mục tiêu dài hạn trong từng lĩnh vực cuộc sống tạo ra điểm khởi đầu thuận lợi cho hiệu suất cao.

Đồng thời, bạn nên đặt thời hạn cho mục tiêu của mình, nếu không bạn sẽ không hoàn thành. Nghiên cứu chỉ ra rằng, có kế hoạch cụ thể gắn với những mục tiêu - biết được khi nào và ở đâu bạn sẽ thực hiện - tăng hơn gấp đôi triển vọng thành công.[3] Sở hữu một kế hoạch rõ ràng quan trọng như động lực và ý chí. Hành động này đồng thời giúp bạn nhận ra những sao nhãng trong quá khứ và bảo vệ bạn khỏi những tâm trạng tiêu cực - càng sáng suốt, bạn càng dễ hoàn thành mọi việc, ngay cả trong những ngày bạn thấy lười biếng hoặc mệt mỏi.[4]

Khi nhìn thấy những bước đi ngay trước mắt, bạn khó để lờ chúng đi.

Nghiên cứu của chúng tôi xác nhận thêm tất cả các ý tưởng này. Trong một cuộc khảo sát, tôi yêu cầu hơn 20.000 người đọc những câu sau đây và tự đánh giá theo thang điểm 5 - 1, với 1 là “hoàn toàn phản đối” và 5 là “hoàn toàn đồng ý”:

• Tôi biết tôi là ai. Tôi hiểu rõ giá trị, thế mạnh, điểm yếu của bản thân.

• Tôi biết tôi muốn gì. Tôi hiểu rõ mục đích và niềm đam mê của mình.

• Tôi biết cách để đạt được điều tôi muốn. Tôi có kế hoạch để đạt được ước mơ của mình.

Chỉ số càng cao trong những câu hỏi như thế này, tổng chỉ số hiệu suất làm việc càng cao. Dữ liệu từ Chỉ số đo lường Hiệu suất Cao còn cho thấy, chỉ số sáng suốt liên quan đáng kể tới sự tự tin, hạnh phúc trọn vẹn, và sự quyết đoán. Những đối tượng điều tra có sự sáng suốt cao hơn đồng thời có xu hướng thể hiện họ đang tạo ra sự khác biệt lớn hơn. Với những sinh viên, chỉ số sự sáng suốt càng cao, điểm GPA càng cao. Nghĩa là, những người trẻ hiểu rõ hơn về những giá trị, mục tiêu, và kế hoạch phía trước có xu hướng có điểm GPA cao hơn.

Tất nhiên, hầu hết những ý tưởng này dường như là lý lẽ thông thường. “Biết bạn là ai và bạn muốn gì” không hẳn là lời khuyên thông minh. Tuy nhiên, lời khuyên này kèm theo sự xem xét: Bạn có hiểu rõ những ý tưởng này? Nếu không, bắt đầu tìm hiểu. Có thể đơn giản như viết nhật ký về những chủ đề này. Mặc dù thế, bây giờ hãy cùng tập trung vào lời hứa hẹn của cuốn sách: những ý tưởng tân tiến hơn sẽ tạo ra sự khác biệt lớn trong hiệu suất làm việc của bạn. Để có sự khác biệt đó, hãy cùng suy nghĩ về điều bạn sẽ nói với ai đó như Kate, người vốn biết cô ấy là ai, đã xây dựng và đạt được những mục tiêu khó khăn trong nhiều thập niên.

CẤP ĐỘ SÁNG SUỐT CAO HƠN LÀ THẤU HIỂU TƯƠNG LAI

“Tôi nhìn lướt qua và thấy miền đất hứa.”

— Martin Luther King, Jr.

Gần đây, trong sự nghiệp của mình, tôi phân vân liệu những người có hiệu suất cao có thế giới quan đặc biệt về sự sáng suốt - về bản thân họ, họ muốn gì và cách thức họ đạt được ham muốn đó hay không. Tôi băn khoăn điều gì, nếu có, khiến họ sáng suốt hơn hầu hết những người khác.

Để tìm hiểu, tôi phân tích những bình luận về hiệu suất cao của sinh viên, sử dụng thành tựu của những nhà nghiên cứu, và trò chuyện với các Huấn luyện viên Hiệu suất Cao đã được chứng nhận™ về yếu tố mang lại lợi thế cho khách hàng của họ. Tôi đồng thời tiến hành những cuộc phỏng vấn tiêu chuẩn tập trung đơn thuần vào chủ đề sự sáng suốt, với gần 100 người tham dự khảo sát là những người có hiệu suất cao. Tôi hỏi họ những câu hỏi như:

• Bạn chắc chắn điều gì giúp bạn làm việc tốt hơn đồng nghiệp?

• Bạn tập trung vào điều gì để luôn hiểu rõ vấn đề quan trọng nhất?

• Bạn không hiểu rõ điều gì, và điều đó ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của bạn như thế nào?

• Bạn làm gì khi cảm thấy không chắc chắn hoặc mất phương hướng?

• Nếu bạn phải giải thích với ai đó mà bạn đang tư vấn về điều khiến bạn thành công, bạn sẽ nói gì?

• Bạn biết điều gì nữa về bản thân mình - bên cạnh những giá trị, thế mạnh và kế hoạch của bạn - mà khiến bạn thành công?

Trong hầu hết những câu hỏi cơ bản về bản thân hoặc mong muốn, những người có hiệu suất cao nhất có khả năng tập trung vào tương lai và khám phá ra cách thức để đạt được sự xuất sắc. Họ không chỉ biết họ là ai; thật vậy, họ hiếm khi tập trung vào tính cách hiện tại hoặc những sở thích. Thay vì thế, họ luôn nghĩ về người họ muốn trở thành hoặc làm thế nào để trở thành như thế. Họ không chỉ hiểu thế mạnh hiện thời của mình, mà còn biết những nhóm kỹ năng lớn hơn cần phải thành thạo trong những năm tháng sắp tới để xuất sắc hơn. Họ không chỉ có những kế hoạch rõ ràng để đạt được những mục tiêu trong quý này; họ có những danh sách dự án tương lai dẫn họ đến với giấc mơ lớn lao hơn. Họ không chỉ nghĩ về cách thức để đạt được mục tiêu cá nhân trong tháng này; họ ám ảnh với sự tập trung tương tự về cách thức giúp người khác giành được nhiệt huyết trong toàn bộ cuộc đời và sự nghiệp.

"Sự tập trung cho tương lai" ngày càng mạnh mẽ bên cạnh con người họ khao khát trở thành hoặc cách thức họ sẽ đạt được thứ mà bản thân và người khác khao khát. Đồng thời, họ có thể mô tả rất rõ ràng về việc muốn cảm nhận như thế nào trong những nỗ lực sắp tới, và họ biết cụ thể những điều kiện nào có thể hủy hoại nhiệt huyết, cảm giác hài lòng, và sự phát triển của họ.

Từ nghiên cứu này, chúng tôi khám phá ra những thói quen cụ thể giúp tạo ra cấp độ sáng suốt cao hơn này:

THỰC HÀNH SỐ MỘT: HÌNH DUNG BỐN ĐIỀU TRONG TƯƠNG LAI

"Hãy mơ những giấc mơ vĩ đại, rồi, bạn sẽ trở thành người như thế. Tầm nhìn của bạn là lời hứa hẹn về điều sẽ xảy ra vào một ngày nào đó; ý tưởng của bạn là lời tiên tri cho điều bạn sẽ tiết lộ sau cùng."

— James Allen

Những người có hiệu suất cao hiểu rõ những dự định cho bản thân, thế giới xã hội, những kỹ năng, và sự phục vụ của họ cho những người khác. Tôi gọi những khái niệm bản thân, xã hội, kỹ năng, và sự phục vụ này là Bốn Điều Trong Tương Lai.

Bản thân

"Hiểu chính mình" là lời khuyên bất diệt được khắc trên đền thờ Delphi ở Hi Lạp hơn 2400 năm trước. Nhưng có sự khác biệt giữa "hiểu chính mình" và "hình dung bản thân". Những người có hiệu suất cao hiểu bản thân họ, nhưng họ không mắc kẹt tại đó.[5] Họ tập trung nhiều hơn vào việc khắc họa bản thân thành những người mạnh mẽ hơn, có năng lực giỏi hơn. Đó là sự khác biệt lớn giữa tự xem xét nội tâm với dự định.

Chúng tôi nhận ra rằng, những người có hiệu suất cao có thể hiểu rõ bản thân trong tương lai dễ dàng hơn hẳn những người khác. Một cách khôn khéo, nghĩa là, họ có xu hướng trả lời nhanh hơn, nhiều suy tư và tự tin hơn khi tôi hỏi, "Nếu bạn có thể mô tả bản thân lý tưởng của bạn trong tương lai, kiểu người nào bạn cố gắng trở thành, và bạn có thể mô tả bản thân ấy như thế nào?"

Trong khi đánh giá những ghi âm từ những cuộc phỏng vấn, rõ ràng là những người có hiệu suất cao suy nghĩ về bản thân trong tương lai nhiều hơn những người khác. Những mô tả của họ đến nhanh hơn, với phần mạch lạc - phần sau những "hừm" và "câu hỏi thú vị" - bắt đầu trung bình từ bảy đến chín giây nhanh hơn. Những câu trả lời của họ ít loằng ngoằng hơn những người khác. Khi tôi yêu cầu mọi người mô tả về bản thân họ tốt nhất trong tương lai chỉ bằng ba từ, những người có hiệu suất cao trả lời nhanh hơn và bằng giọng tự tin hơn.[6]

Cố gắng hình dung bản thân chúng ta trong tương lai với sự sáng suốt cao là công việc khó khăn với bất kỳ ai. Đó là lý do tại sao hầu hết mọi người thường chỉ thực hành việc đó một lần mỗi năm - đúng rồi, vào đêm Giao thừa. Nhưng những người có hiệu suất cao dành rất nhiều thời gian để suy nghĩ về điểm tốt nhất của bản thân và những ý tưởng họ cố gắng phát triển. Trong những cuộc phỏng vấn 10 khách hàng có chỉ số cao nhất và 10 khách

hàng có chỉ số thấp nhất trong HPI, tôi nhận thấy những khách hàng có hiệu suất cao nhất suy nghĩ về bản thân lý tưởng trong tương lai và tham gia những hoạt động liên quan tới suy nghĩ đó nhiều hơn gần 60 phút mỗi tuần so với những khách hàng có chỉ số thấp nhất. Ví dụ, nếu bạn coi bản thân như một nhà truyền thông xuất sắc trong tương lai, bạn sẽ không chỉ có nhiều khả năng tưởng tượng ra những viễn cảnh, trong đó bản thân bạn phát ngôn với người khác, mà còn dành nhiều thời gian để làm điều đó. Bạn đang tích cực làm những điều thể hiện đặc điểm bản thân trong tương lai mà bạn khao khát.

Không phải những người có hiệu suất cao tự xem xét bản thân nhiều hơn người khác. Nhiều người viết nhật ký hằng tuần và biết tự nhận thức mà hiệu suất làm việc không cao. Ví dụ, nhiều người liên tục suy nghĩ về bản thân, nhưng nhiều suy nghĩ đó chỉ là những suy tư tiêu cực. Vậy sự khác biệt là những người có hiệu suất cao tưởng tượng ra một phiên bản tích cực của chính bản thân họ trong tương lai, và sau đó họ tích cực tham gia vào việc cố gắng trở thành bản thân đó. Phần về sự tích cực tham gia là quan trọng. Họ không chờ đợi để thể hiện đặc tính đó trong tuần tới hoặc tháng tới. Họ đang sống với bản thân họ tốt nhất ở hiện tại.

Bạn hiểu rồi, vì vậy hãy cùng tóm tắt lời khuyên này với một số hành động đơn giản khả thi: Hãy chủ tâm nhiều hơn về người bạn muốn trở thành. Hãy có tầm nhìn vượt lên những hoàn cảnh hiện tại. Hãy hình dung bản thân bạn tốt nhất trong tương lai, và bắt đầu hành động như người đó ngay hôm nay.

Điều này không phức tạp. Khi tôi 19 tuổi và phải vật lộn để phục hồi từ một tai nạn xe hơi, ba khẩu hiệu đã thay đổi cuộc đời tôi. Ba khẩu hiệu này, như bạn có thể biết, được truyền cảm hứng bởi những bài học mà tôi học về cuộc sống khi đối mặt với cái chết của chính mình. Chúng đơn giản và súc tích: SỐNG TRỌN VẸN. YÊU THIẾT THA. CÓ TẦM ẢNH HƯỞNG LỚN.

Ba cụm từ này trở thành trạm kiểm soát sự sáng suốt trong cuộc đời tôi. Mỗi đêm, nằm trên giường, ngay trước khi mơ màng ngủ, tôi tự hỏi bản thân, “Mình đã sống trọn vẹn hôm nay? Mình đã yêu thương thiết tha? Mình có tầm ảnh hưởng lớn?” Tôi hỏi bản thân những câu hỏi đó mỗi đêm trong hơn 20 năm. Sự thật là, không phải lúc nào tôi cũng chìm vào giấc ngủ với từ “Có!” mạnh mẽ cho tất cả ba câu hỏi. Tôi có những ngày tồi tệ,

như tất cả mọi người. Nhưng những đêm mà tôi có thể trả lời có cho những câu hỏi - khi tôi cảm nhận thông suốt và đang tiến lên - là những đêm tôi ngủ ngon nhất. Thực hành đơn giản này giúp tôi sáng suốt hơn bất kỳ việc nào khác tôi làm trong cuộc đời. Bây giờ, tôi vẫn đeo chiếc vòng tay khắc ba khẩu hiệu đó. Tôi không cần chiếc vòng. Tôi không cần tiếp tục đặt câu hỏi. Nhưng tôi thực hiện bởi hoạt động đó giúp tôi thông suốt và tiến lên.

Đây là việc tương tự tôi làm cùng Kate. Những hoạt động hình thành cá tính của cô ấy đã đình trệ.

Cô ấy đã không nghĩ về một phiên bản tốt hơn của bản thân trong thời gian dài, bởi vì cô đang sống rất tốt.

Vì vậy, trong một buổi huấn luyện, tôi yêu cầu cô mô tả bản thân ở những tình huống khác nhau trong cuộc sống vài tuần trước: Khi về nhà, khi chơi đùa cùng lũ trẻ, khi thuyết trình ở nơi làm việc, khi tương tác với bạn bè, khi ra ngoài hẹn hò với Mike. Sau đó, tôi yêu cầu cô ấy thực hiện lại, mô tả bản thân cô ấy ở hiện tại trong những tình huống tương tự như thể cô ấy là một phiên bản tốt hơn của chính mình. Cô bắt đầu nhận ra rằng con người trong vài tuần trước không phải là người cô thực sự hình dung trong những năm sắp tới. Đó nên là lời thức tỉnh cho tất cả mọi người.

Tiếp đó, tôi hỏi cô ấy xác định ba từ mạnh mẽ miêu tả bản thân cô trong tương lai. Cô ấy đáp: Năng động, vui vẻ và biết ơn. Không có mô tả nào hoặc từ nào của cô ấy nghe có vẻ như chỉ "sống hời hợt", điều mà cô cảm nhận gần đây. Hoạt động này không chỉ đơn giản mà còn bất ngờ soi sáng cô. Thi thoảng, đó là quá trình tư duy đơn giản giúp chúng ta tái tập trung. Kate thường tự tin, nhưng vấn đề là cô ngừng hình dung tương lai mà bản thân mình phát triển trong đó. Đó là điều làm tổn thương cô ấy: không tầm nhìn, không nhiệt huyết. Vì vậy, tôi bảo cô lưu ba từ trên vào điện thoại như một tin báo thức kêu ba lần mỗi ngày. Nghĩa là, khi Kate tỉnh dậy, chuông báo thức kêu và cô ấy nhìn thấy ba từ trên điện thoại để nhắc nhở bản thân cô ấy là ai và có thể trở thành người như thế nào.

Giờ đến lượt bạn:

1. Mô tả cách mà bạn nhận thức về bản thân trong những tình huống sau đây suốt vài tháng qua: Khi ở bên người quan trọng khác, ở nơi làm việc,

với lũ trẻ hoặc nhóm, khi giao tiếp xã hội với người lạ.

2. Bây giờ hãy hỏi, “Đó có phải là bản thân tôi trong tương lai?” Bản thân tôi trong tương lai nhìn, cảm nhận, và cư xử khác biệt như thế nào trong những tình huống đó?

3. Nếu bạn có thể mô tả bản thân chỉ bằng ba từ đầy khát vọng - những từ sẽ tóm tắt con người bạn trong điều kiện tốt nhất của bạn trong tương lai - những từ đó sẽ là gì? Tại sao những từ đó lại ý nghĩa với bạn? Một khi bạn tìm ra những từ của riêng mình, hãy lưu vào điện thoại như lời nhắc nhở báo thức kêu vài lần mỗi ngày.

Xã hội

Những người có hiệu suất cao đồng thời có những dự định rõ ràng về cách họ muốn đối xử với người khác. Họ sở hữu khả năng nhận thức tình huống và trí thông minh xã hội cao, giúp họ thành công và có thể dẫn dắt.[7] Trong mọi tình huống quan trọng, họ biết họ muốn trở thành người như thế nào và họ muốn tương tác với những người khác như thế nào.

Nghe có vẻ đương nhiên, nhưng hãy xem liệu nó có được thực hành thường xuyên không:

• Trước khi bước vào cuộc họp, bạn có nghĩ về cách bạn muốn tương tác với người khác trong cuộc họp?

• Trước cuộc điện thoại gần nhất, bạn có nghĩ về tông giọng bạn chọn sử dụng với người khác?

• Trong buổi tối ra ngoài cùng với chồng/vợ và bạn bè, bạn có đặt mục đích cho năng lượng mà bạn muốn tạo ra?

• Khi bạn giải quyết mâu thuẫn trước, bạn có nghĩ về giá trị của mình và cách bạn muốn cư xử với người khác khi bạn tranh cãi với họ?

• Bạn có tích cực suy nghĩ về cách thức để là một người biết lắng nghe tốt hơn, cách thức tạo ra những cảm xúc tích cực với người khác, và bạn có thể là hình mẫu lý tưởng như thế nào?

Những câu hỏi kiểu này có thể giúp bạn soi chiếu nội tâm và đo lường cấp độ mục đích của mình.

Tôi nhận ra những người có hiệu suất cao đồng thời thường xuyên hỏi chính bản thân họ một số câu hỏi chủ chốt ngay trước khi tương tác với mọi người. Họ đặt những câu hỏi như:

• Tôi có thể là người tốt hoặc lãnh đạo tốt như thế nào trong tình huống sắp tới này?

• Những người khác cần điều gì?

• Kiểu tâm trạng và giọng nói nào tôi muốn tạo lập?

Đây là những khám phá thú vị hơn. Khi được yêu cầu chọn những từ mô tả sự tương tác tốt nhất của họ với người khác, những người có hiệu suất cao thường trả lời với những từ như chu đáo, đánh giá cao, tôn trọng, cởi mở, trung thực, đồng cảm, yêu thương, quan tâm, tử tế, sẵn sàng, và công bằng. Khi được hỏi chọn ba từ miêu tả đúng nhất về họ muốn được người khác đối xử như thế nào, những người có hiệu suất cao thường coi trọng sự tôn trọng và đánh giá cao.

Cụ thể, vấn đề tôn trọng xuất hiện nhiều trong những cuộc trò chuyện với người có hiệu suất cao. Họ muốn được tôn trọng và thể hiện sự tôn trọng người khác. Tôn trọng và được tôn trọng có ý nghĩa với họ trong mọi lĩnh vực của cuộc sống, bao gồm cả trong gia đình. Một nghiên cứu thực tế với 200 cặp đôi ở Mỹ đã kết hôn được 40 năm trở lên - và vẫn đang hạnh phúc - cho thấy rằng giá trị và sức mạnh số một của những cặp đôi này là sự tôn trọng[8]. Bốn hành vi tồi tệ nhất dẫn đến ly dị - hay chỉ trích, tính phòng vệ, sự coi thường, sự cản trở - thường bị coi là xúc phạm bởi vì chúng hạ thấp giá trị hoặc thể hiện sự không tôn trọng.[9]

Rõ ràng là những người có hiệu suất cao tham gia những giao tiếp xã hội tích cực và cố gắng không ngừng nghỉ để tạo nên chúng.

Đó là đặc điểm chung. Trong những mối quan hệ với người khác, họ không vô tâm vô tư. Họ luôn chủ động, và sự chủ động này nâng cao hiệu suất làm việc của họ.

Khi hướng tới tương lai, rõ ràng là họ cũng nghĩ đến bức tranh rộng lớn về cuộc sống. Họ nghĩ về việc họ muốn được ghi nhớ như thế nào - họ nghĩ về danh tiếng và di sản. Những người có hiệu suất cao chú tâm vào tương lai đó, hơn cả hôm nay, hơn cả cuộc gặp gỡ, hơn cả những việc phải làm và những nhiệm vụ của tháng. Họ luôn băn khoăn, “Tôi muốn những người tôi yêu thương và phục vụ sẽ ghi nhớ về tôi như thế nào?”

Làm việc với Kate, rõ ràng là cô ấy rất quý trọng và yêu thương gia đình. Nhưng cô thường bận quá nhiều việc đến mức không thể bên họ nhiều như cô ấy muốn. Một lần cô nói, “Tôi cảm thấy họ xứng đáng nhiều hơn thế từ tôi, nhưng tôi không biết liệu tôi có nhiều hơn để cho đi không”. Bạn có nhận ra không? Khi bạn liên tục chạy đôn chạy đáo và kiệt sức, bạn không nghĩ về tương lai. Bạn chỉ đang cố gắng tồn tại, và do đó, bạn bắt đầu đánh mất dự định rõ ràng cho những tương tác của bạn với gia đình và các nhóm trong tương lai.

Đây là sự vật lộn phổ biến của những người thành công. Họ muốn là người tình và người cha người mẹ tốt hơn nhưng họ lại ôm đồm quá nhiều việc một lúc. Sai lầm của họ tương tự sai lầm của Kate. Cô cứ suy nghĩ rằng, nhiều thời gian hơn là điều cô ấy cần để là người mẹ hoặc người vợ tốt. Một ngày nào đó, cô nghĩ, mình sẽ trở thành người mẹ xứng đáng với lũ trẻ, trở thành người mà mình kì vọng. Nhưng cả bạn và tôi đều biết “một ngày nào đó” thực sự là “không bao giờ”. Để giúp Kate thay đổi và cải thiện những mối quan hệ của cô ấy, tôi đã yêu cầu cô hình dung trước những tương tác của cô với mọi người và sau đó sống trong những dự định đó mỗi ngày. Cô ấy không cần thêm thời gian để chờ đợi thêm một ngày nữa.

Vấn đề không phải số lượng, mà là chất lượng. Vì thế, tôi yêu cầu Kate thử hoạt động này, hoạt động mà tôi cũng đề xuất bạn nên thử:

a. Viết tên từng người trong gia đình và nhóm hiện tại của bạn.

b. Tưởng tượng trong vòng 20 năm, từng người mô tả lý do tại sao họ yêu mến và tôn trọng bạn. Nếu từng người có thể nói đúng ba từ để tóm tắt những tương tác của họ với bạn, bạn muốn ba từ đó là gì?

c. Khi bạn ở cùng với mỗi người họ trong lần tới, hãy sử dụng thời gian đó như một cơ hội để thể hiện ba phẩm chất ấy. Dùng ba từ tóm tắt phẩm chất

đó như là mục đích và bắt đầu sống với những phẩm chất đó. Hãy thách thức bản thân bạn trở thành người đó ngay bây giờ. Điều này sẽ đem sức sống đến những mối quan hệ của bạn.

Tôi luôn nói với Kate điều này: Gần như không thể "sống hời hợt" khi mà bạn có những mục đích rõ ràng và thuyết phục.

Các kỹ năng

Tiếp theo, chúng tôi nhận thấy những người có hiệu suất cao hiểu rất rõ những kỹ năng mà họ cần phát triển ngay bây giờ để giành chiến thắng trong tương lai. Họ luôn có đáp án cho câu hỏi: "Ba kỹ năng nào bạn đang cố gắng phát triển để thành công hơn trong năm tới?"

Khi tôi được mời làm việc cùng các nhà điều hành cấp cao trong nhóm Fortune 500, tôi yêu cầu họ mở lịch trình và giải thích cho tôi những ngày, tuần, tháng sắp tới của họ. Hóa ra, những người điều hành có chỉ số HPI cao lên lịch trình học hỏi nhiều hơn những đồng nghiệp có chỉ số thấp. Họ sắp xếp giờ để tham dự đào tạo trực tuyến, một giờ huấn luyện lãnh đạo, một giờ đọc sách, và một giờ cho sở thích (chơi đàn dương cầm, học ngoại ngữ, nấu ăn, v.v...). Họ xây dựng một chương trình học tập cho bản thân và tích cực tham gia học hỏi. Thứ liên kết rõ ràng tất cả các khối thời gian đã lên lịch này là khao khát phát triển những kỹ năng cụ thể. Đào tạo trực tuyến về cách thức mã hóa và quản lý tài chính; huấn luyện lãnh đạo tập trung vào phát triển các kỹ năng lắng nghe; đọc sách tập trung vào kỹ năng cụ thể mà họ đang cố gắng thành thạo, ví dụ như lập chiến lược, lắng nghe trong các cuộc họp, hoặc phát triển nội dung. Họ thực hiện nghiêm túc những điều đó không chỉ vì niềm thích thú, mà còn vì phát triển tích cực sự thành thạo.

Đây là sự khác biệt lớn: Những người có hiệu suất cao cũng cố gắng đạt được những kỹ năng tập trung vào thứ mà tôi gọi là lĩnh vực quan tâm chủ chốt (Primary field of interest/ PFI). Họ không phải là những người làm nhiều việc ngẫu nhiên. Họ hướng trực tiếp đến những quan tâm và đam mê, thiết lập những hoạt động hoặc những công việc thường ngày để phát triển kỹ năng trong các lĩnh vực đó. Nếu họ yêu âm nhạc, tập trung đặc biệt vào loại âm nhạc họ muốn học, và sau đó nghiên cứu nó. PFI của họ cụ thể. Họ

không chỉ nói “âm nhạc” và sau đó cố gắng học tất cả các loại nhạc - chơi ghi ta, tham gia ban nhạc, hát cùng ban nhạc. Họ chọn

đàn ghi ta năm dây, tìm một thầy giáo giỏi giang, dành thời gian cho những buổi tập luyện và chú ý vào xây dựng kỹ năng chứ không phải tìm hiểu tùy tiện. Nói cách khác, họ thấu hiểu đam mê của bản thân và thiết lập thời gian để rèn luyện những kỹ năng giúp biến niềm đam mê đó thành chuyên môn. Nghĩa là, những người có hiệu suất cao tiếp cận quá trình học hỏi của họ không phải như những người biết tuốt mà với tư cách các chuyên gia.

Vì hiện giờ bạn đã khá quen thuộc với công việc của tôi, nên tôi sẽ lấy sự nghiệp của mình làm ví dụ. Tôi bắt đầu là chuyên viên phân tích quản lý thay đổi cho một công ty tư vấn toàn cầu. Trong sáu tháng đầu làm việc này, tôi tiếp cận công việc theo cách mà hầu hết những đồng nghiệp đã làm: Biết mọi thứ và làm mọi thứ. Tôi cố gắng học hỏi mọi thứ về công ty, khách hàng, thế giới. Đó là điều bạn làm khi là người mới.

Nhưng tôi sớm nhận ra nhiều đối tác có những lĩnh vực chuyên môn cụ thể. Và nếu tôi nổi bật trong số hơn 8.000 nhân viên khác, tôi nên phát triển một bộ kỹ năng nhanh chóng. Vì vậy, tôi chọn lãnh đạo, cũng là lĩnh vực quan tâm của tôi trong trường đại học. Cụ thể, tôi muốn phát triển kỹ năng hiểu cách thức xây dựng chương trình giảng dạy cho những lãnh đạo và nhóm của họ. Lãnh đạo là PFI của tôi; xây dựng chương trình giảng dạy là một kỹ năng. Tôi đề nghị hoặc sáng tạo ra những dự án liên quan. Sự nghiệp của tôi thăng tiến nhanh chóng.

Khi tôi rời công ty America để trở thành tác giả và huấn luyện viên toàn thời gian, tôi đưa ra những quyết định tương tự. Tôi xây dựng sự phát triển cá nhân PFI. Nhưng có hàng ngàn tác giả, blogger, diễn giả, và huấn luyện viên khác? Làm thế nào để tôi nổi bật? Tôi nhận ra rằng, kỹ năng mà hầu hết những người này thiếu không liên quan tới lĩnh vực của họ, mà là tiếp thị lĩnh vực của họ. Tôi cùng chung cảnh ngộ. Phát triển cá nhân luôn là niềm đam mê, và tôi đã dành nhiều thời gian để nghiên cứu tâm lý học, thần kinh học, xã hội học, và kinh tế học hành vi. Tôi bị hấp dẫn bởi những đề tài này. Vì vậy, tôi không cần tập trung vào đó thêm nữa. Tôi cần tập trung xây dựng thương hiệu của tôi. Tôi tạo ra thay đổi lớn: Tôi tiếp thị PFI của mình.

Đó là quyết định lớn với tôi bởi vì tôi hoàn toàn không có tài năng, kỹ năng, thế mạnh, hoặc nền tảng trong tiếp thị. Nhưng tôi nhận ra quyết định đó như là chiếc chìa khóa mở cánh cửa dẫn đến thành công trong sự nghiệp mới của mình. Vì vậy, tôi bắt đầu đào sâu vào những bộ kỹ năng. Tôi không tập trung vào mọi kỹ năng liên quan đến tiếp thị, như một người biết tuốt thường làm, cũng như tôi không tập trung vào mọi thứ liên quan đến kỹ năng lãnh đạo nói chung ở công việc công ty. Thay vào đó, tôi hướng mọi sự tập trung vào tiếp thị thư điện tử và sản xuất video. Tôi tham gia những khóa học trực tuyến về những chủ đề này, và đến những buổi hội thảo chuyên đề. Lịch trình của tôi toàn những hoạt động xây dựng hai kỹ năng đó. Trong 18 tháng, tôi tập trung gần như hoàn toàn vào việc học và thử những điều mới liên quan đến tiếp thị thư điện tử và sản xuất video. Cụ thể, tôi học cách kiểm soát thư điện tử và gửi cho những người đăng ký những bức thư tiếp thị hằng tuần có kèm đường dẫn đến video huấn luyện nổi bật trên blog của mình. Tôi còn học cách thêm tất cả những video của tôi vào khu vực của các thành viên trực tuyến và tính phí người xem.

Mười tám tháng sau đó, tôi nhận ra mình thành công với vai trò tiên phong trong giáo dục trực tuyến. Hàng nghìn người đăng ký những khóa học trực tuyến của tôi, vài trong số đó trị giá hơn 1.000 đô la. Nhiều người trong ngành nghĩ rằng đó là một phép màu hoặc cho rằng tôi là một thiên tài trực tuyến. Nhưng cả hai đều không đúng. Tôi chỉ tập trung vào tương lai, xác định xem điều gì sẽ đem lại chiến thắng của ngành này trong những năm tới, sau đó tái tổ chức những hoạt động của mình để phát triển những kỹ năng tôi cần để thành công. Bài học đơn giản nhưng đầy sức mạnh:

Tập trung vào tương lai.

Xác định những kỹ năng chủ chốt.

Phát triển mạnh mẽ những kỹ năng đó.

Những việc này nghe có vẻ dễ dàng, nhưng trong một thế giới mà chúng ta dễ mất tập trung và bị động, chúng bị lãng quên. Chúng ta chỉ quên phát triển chương trình học của chính mình trong cuộc sống - thậm chí một số người trong chúng ta đã quên hẳn. Tôi nhớ một lần tôi may mắn được tham gia trò chuyện cùng Oprah và nhóm điều hành của bà. Thật tuyệt vời khi thấy người có hiệu suất cao xây dựng chương trình học hỏi của chính họ.

Tôi nhớ mình ngạc nhiên vì sau khi hoàn thành khóa đào tạo, nhóm đã đăng tải một câu nói của tôi để tóm tắt khóa học của họ: “Nếu bạn phát triển bản thân một cách ngẫu nhiên, bạn sẽ luôn sống trong vùng đất của sự tầm thường.”

Tôi hi vọng thông điệp này rõ ràng: Bất kể cấp độ hiệu suất hiện thời của bạn ra sao, việc xác định PFI và những kỹ năng mà bạn cần thành thạo cho nấc thang tiếp theo của thành công cần được ưu tiên.

Tái kết nối với niềm đam mê và thiết lập hệ thống để phát triển thêm những kỹ năng liên quan đến niềm đam mê đó là một hoạt động có tính bước ngoặt. Đó là điều mà Kate làm để loại bỏ cảm giác đang sống hời hợt. Chúng tôi dành thời gian trò chuyện về những gì sẽ đem lại chiến thắng PFI của cô ấy trong 10 năm tới, và nhận ra cô ấy có thể học những kỹ năng mới liên quan đến ngành của mình. Sau khi đăng ký một vài khóa học và tìm được một người cố vấn tại nơi làm việc để giúp mình học hỏi được nhiều hơn, cô gửi cho tôi bức thư điện tử này:

Thật kinh ngạc, tại thời điểm nào đó trong sự nghiệp của mình, tôi cảm thấy rõ ràng rằng tôi đang quên mất mình thực sự thích hỏi học nhiều thế nào. Tôi ngừng suy nghĩ về điều tôi cần phải học hỏi trong tương lai. Nhưng hôm nay, tôi hoàn thành một khóa học trực tuyến, và tôi không thể diễn tả được sự xuất sắc mà hành động đơn giản này khiến tôi cảm thấy. Nó giống với cảm giác tốt nghiệp thời đi học. Niềm lạc quan vào tương lai này trở lại trong cuộc sống của tôi bởi vì học hỏi khai mở và thúc đẩy tâm trí hoạt động. Tôi không thể tin được việc thay đổi nhận thức như thế lại dễ dàng như việc lựa chọn học hỏi lại.

Bạn có thể làm như Kate. Hãy thử:

1. Suy nghĩ về PFI của mình (lĩnh vực quan tâm chủ chốt) và viết ra ba kỹ năng khiến mọi người thành công trong lĩnh vực đó.

2. Dưới mỗi kỹ năng, viết ra điều bạn sẽ làm để phát triển nó. Bạn sẽ đọc sách, thực hành, tìm một người huấn luyện, đến buổi tập huấn? Khi nào? Thiết lập một kế hoạch để phát triển những kỹ năng đó, đặt lịch trình, và luôn kiên trì.

3. Bây giờ hãy suy nghĩ về PFI của bạn và viết ra ba kỹ năng bạn sẽ cần để thành công trong lĩnh vực đó từ 5 đến 10 năm kể từ bây giờ. Nói cách khác, cố gắng hình dung tương lai. Những bộ kỹ năng mới nào bạn sẽ cần đến sau này? Để những kỹ năng đó vào trong radar của bạn, và mau chóng bắt đầu phát triển chúng.

Phục vụ

Rất lâu kể từ khi Kate cảm nhận được sự khác biệt mà cô ấy đang gặp phải. Cô ấy mất đi sự hăng hái, nhiệt tình khi phục vụ người khác, và đó là lý do khiến cô ấy bắt đầu hời hợt trong công việc. Mặc dù không có gì thay đổi, cô bắt đầu nhận thấy cuộc sống của mình như một chuỗi những nhiệm vụ trống rỗng. Cụ thể, trong khi cô là một người lãnh đạo ấn tượng trong công việc và cô thực sự cảm thấy được cống hiến trong việc dẫn dắt nhóm của mình, cô mất đi sự kết nối bản thân với khách hàng - những người chịu ảnh hưởng sau cùng từ công việc của họ.

Hóa ra, Kate không thực sự giao tiếp với bất kỳ khách hàng nào trong nhiều năm. Cô ấy trở thành người điều hành nội bộ trong một công ty lớn, bị chuyển đi khá xa so với những tuyến đầu - những người thực sự được tổ chức của cô phục vụ. Vì vậy, cô bắt đầu hoạt động thăm hỏi khách hàng hằng tháng và thực sự lắng nghe họ, hỏi họ muốn gì từ công ty trong tương lai. Rất nhanh, sự nhiệt tình của cô trong công việc lại trở nên mạnh mẽ.

Yếu tố cuối cùng ở bốn điều trong tương lai, sau bản thân, xã hội, và những kỹ năng, bao gồm việc những người có hiệu suất cao quan tâm đến tương lai và nhìn nhận sự phục vụ của họ cho thế giới như thế nào. Cụ thể, những người có hiệu suất cao quan tâm sâu sắc đến sự khác biệt họ đang gây dựng cho người khác và trong tương lai nói chung, vì vậy, họ dùng những hoạt động hiện tại để đóng góp bằng trái tim và sự thông minh. Nghe có vẻ quá chung chung, nhưng đó là những người làm việc có hiệu suất cao nói. Họ thường nói về cách thức những nỗ lực vượt bậc họ tạo ra hôm nay đóng vai trò sống còn trong việc để lại một di sản lâu dài vào ngày mai. Đó là lý do, với nhiều người làm việc có hiệu suất cao, cách thức đối xử với người khác hoặc cách tiếp cận công việc thực sự quan trọng. Những người bồi bàn có hiệu suất cao luôn lo lắng liệu bàn ăn đã được sắp xếp cân xứng và chính xác chưa, không phải chỉ bởi vì đó là công việc của anh ấy, mà còn bởi anh ấy quan tâm đến trải nghiệm chung của khách hàng và nhà hàng sẽ được

nhìn nhận như thế nào ngay bây giờ hoặc trong tương lai. Người thiết kế sản phẩm giỏi giang luôn lo nghĩ về phong cách, sự phù hợp, và chức năng, không chỉ để thu về doanh số cao trong mùa này mà còn thu hút những người hâm mộ hết lòng và để phục vụ cho tầm nhìn thương hiệu lớn hơn. Thứ kết nối những điều này với nhau là sự tập trung vào tương lai được truyền đạt qua câu hỏi: "Tôi có thể phục vụ mọi người bằng sự xuất sắc và tạo ra đóng góp phi thường cho thế giới như thế nào?"

Những gì trái ngược rất dễ dàng nhận ra.

Khi ai đó mất kết nối với tương lai và những đóng góp cho nó, hiệu suất làm việc của họ sẽ thấp.

Khi không có gì để hào hứng về tương lai, họ ngừng quan tâm đến những chi tiết trong hôm nay. Đó là lý do tại sao việc những người lãnh đạo liên tục trò chuyện với nhân viên của mình về tương lai lại rất quan trọng.

Hành động nào sẽ mang đến giá trị lớn nhất cho những người mà bạn phục vụ? Đây là câu hỏi mà những người có hiệu suất cao ám ảnh. Và tôi không sử dụng từ ám ảnh một cách nhẹ nhàng. Trong các cuộc phỏng vấn, chúng tôi nhận thấy rằng, những người có hiệu suất cao suy nghĩ đặc biệt nhiều về câu hỏi về sự phục vụ: làm thế nào để tăng cường giá trị, truyền cảm hứng cho những người xung quanh họ, và tạo ra sự khác biệt. Sự chú ý của họ trong lĩnh vực này có thể được miêu tả tốt nhất là sự tìm kiếm cho sự liên quan, sự khác biệt, và xuất sắc.

Sự liên quan phải thực hiện bằng cách loại bỏ những điều không còn quan trọng. Những người có hiệu suất cao không sống trong quá khứ, và họ không giữ những dự án ưa thích hàng đầu. Họ hỏi, "Bây giờ điều gì quan trọng, và có cách nào để tôi làm được điều đó?" Sự khác biệt cho phép những người có hiệu suất cao nhìn vào ngành nghề, sự nghiệp và thậm chí những mối quan hệ để kiếm tìm thứ khiến họ trở nên độc nhất. Họ muốn nổi bật vì con người họ, và muốn tăng thêm nhiều giá trị hơn những người khác. Sự xuất sắc đến từ tiêu chuẩn bên trong, hỏi rằng, "Tôi có thể thực hiện hơn những điều được kỳ vọng như thế nào?" Với những người có hiệu suất cao, câu hỏi "Tôi có thể phục vụ bằng sự xuất sắc như thế nào?" nhận được nhiều chú ý hơn bất kỳ câu hỏi nào khác.

Ngược lại, một lần nữa chính xác, những người có hiệu suất làm việc thấp quá tập trung vào bản thân hơn là sự phục vụ. Họ dành nhiều quan tâm tới "Tôi muốn gì bây giờ?" hơn là "Những người tôi phục vụ muốn gì bây giờ?" Họ hỏi, "Tôi có thể giải quyết với ít nỗ lực nhất như thế nào?" thay vì "Tôi có thể phục vụ với sự xuất sắc như thế nào?" Những người có hiệu suất làm việc thấp hỏi, "Tại sao mọi người không nhận ra những thế mạnh độc đáo nhất của tôi?" trong khi những người có hiệu suất cao đang hỏi, "Làm thế nào để tôi có thể phục vụ bằng những cách thức tuyệt vời nhất?"

Đến cuối chương này, bạn sẽ thấy một bảng gồm bốn điều tương lai. Lúc này, cho phép tôi giới thiệu đến bạn phần tổng kết mỗi bài thực hành trong cuốn sách này, gọi là "Lời nhắc nhở về hiệu suất làm việc". Những lời nhắc nhở này là những hoạt động hoàn thành câu sẽ giúp bạn ngẫm nghĩ kỹ hơn về những ý tưởng quan trọng mà bạn đang học. Tôi đặc biệt đề xuất bạn nhận biết và hoàn thành từng câu này trong một cuốn nhật ký riêng biệt. Nếu bạn cần một cuốn sách hướng dẫn lớn hơn bao gồm mọi lời nhắc nhở và thêm không gian ngẫm nghĩ, hãy ghé thăm trang HighPerformanceHabits.com/tools.

Dù bạn sử dụng bảng hay nhật ký của riêng mình và thả lỏng những suy nghĩ, tôi gợi ý bạn nên ngồi xuống và viết ra những điều bạn muốn trong cuộc sống. Không có mục tiêu, không có sự phát triển. Không rõ ràng, không thay đổi.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc

1. Khi tôi nghĩ về nhóm bốn điều trong tương lai - bản thân, xã hội, kỹ năng, và sự phục vụ - lĩnh vực mà tôi không dành nhiều quan tâm như tôi nên làm là...

2. Những lĩnh vực mà trong đó tôi không quan tâm đến những người tôi phục vụ và dẫn dắt là...

3. Để lại di sản lâu dài, những đóng góp tôi có thể làm bây giờ là...

THỰC HÀNH SỐ HAI: QUYẾT ĐỊNH CẢM XÚC BẠN MONG MUỐN

"Đừng hỏi thế giới cần gì.

Hãy hỏi điều gì khiến bạn trở nên thú vị và làm điều đó.

Bởi vì thế giới này cần là những người thú vị."

— Howard Thurman

Thực hành thứ hai sẽ giúp bạn tăng cường và duy trì sự sáng suốt trong cuộc sống để thường xuyên hỏi bản thân: "Cảm giác quan trọng nhất mà tôi muốn đem đến trong tình huống này là gì, cảm giác quan trọng nhất tôi muốn nhận được từ tình huống này là gì?"

Hầu hết mọi người đều thực hiện việc này rất kém. Đặc biệt, những người có hiệu suất làm việc thấp, hờ hững với những loại cảm giác họ đang trải qua hoặc muốn trải qua trong cuộc sống. Họ lúng túng trong những tình huống và để những tình huống đó quyết định cảm giác của họ. Điều này giải thích lý do tại sao họ tự nhận thức kém và tự kiểm soát yếu.

Những người có hiệu suất cao thể hiện trí tuệ cảm xúc ở cấp độ lớn và ở thứ mà tôi gọi là "cảm xúc chủ tâm". Trong những tình huống thể hiện, họ có thể diễn tả chính xác cảm xúc của mình, nhưng quan trọng hơn, họ cũng có thể đánh giá ý nghĩa mà họ rút ra từ những cảm xúc đó và xác định những cảm xúc họ muốn kéo dài.

Tôi có một ví dụ. Tôi làm việc với một vận động viên chạy nước rút Olympic đứng đầu trong môn của anh ấy năm đó. Nhưng trong những năm đầu, hiệu suất làm việc của anh ấy thất thường. Thi thoảng anh mới giành được chiến thắng; những khi khác anh ấy thậm chí không thực hiện nổi một thao tác tiêu chuẩn. Khi tôi nhận được yêu cầu làm việc với anh ấy, anh ấy có một giai đoạn chỉ toàn chiến thắng. Trong buổi gặp gỡ đầu tiên, tôi hỏi, "Nếu anh phải mô tả lý do tại sao anh đang giành chiến thắng ở thời điểm hiện tại, chỉ trong ba từ, chúng sẽ là gì?" Anh ấy trả lời, "Cảm nhận, cảm nhận, cảm nhận".

Khi tôi yêu cầu anh giải thích, anh cho biết, "Tôi hiểu rất rõ những cảm xúc tôi cần có trong tâm trí và cơ thể trước khi tôi bước ra sân, trong khi tôi sẵn sàng ở những bàn đạp xuất phát, về điều tôi cảm nhận giữa cuộc đua nước

rút và về điều tôi muốn cảm nhận sau khi tôi vượt qua vạch đích, thậm chí cả quãng đường quay trở lại đường hầm."

Tôi hỏi liệu điều đó có phải là anh ấy kiểm soát được những cảm xúc và không trải qua lo âu về trận đấu thêm nữa. Anh ấy cười. "Không. Khi tôi ở bàn đạp xuất phát, tôi vẫn cảm nhận được năng lượng và cảm xúc của toàn bộ cơ thể - con người tôi nhận thức bản năng điều gì đó có khả năng mất mát, và có một cảm xúc [sợ hãi nào đó] rằng sẽ không có vấn đề gì. Nhưng tôi không cảm thấy lo lắng. Tôi xác định rõ cảm nhận. Tôi nói với bản thân mình rằng điều tôi đang cảm nhận là cảm giác của sự sẵn sàng, hứng khởi."[10]

Tôi nghe rất nhiều người có hiệu suất cao mô tả hành động này bằng cách này hay cách khác. Họ có thể cảm nhận trạng thái cảm xúc ở bất kỳ thời điểm cụ thể nào, nhưng họ thường chọn gạt trạng thái đó sang một bên bằng cách quyết định cảm xúc họ muốn.

Cùng dừng lại để phân biệt giữa những cảm xúc và cảm nhận. Dù các nhà nghiên cứu có những quan điểm khác nhau về một cảm xúc, nhiều người đồng ý rằng cảm xúc khác biệt với cảm nhận.[11] Cảm xúc thường do bản năng. Một sự kiện kích hoạt - có thể một tình huống bên ngoài hoặc đơn giản là não chúng ta đoán trước một điều gì đó - sản sinh ra một cảm xúc phản ứng như sợ hãi, thích thú, buồn bã, giận dữ, an tâm, hoặc yêu thương. Thường thì, phản ứng cảm xúc xảy ra vô thức; chúng ta chỉ bỗng nhiên bừng lên cảm xúc bởi não bộ hiểu điều gì đó đang diễn ra và gắn kèm một ý nghĩa và cảm xúc cho nó, hầu hết được dẫn dắt bởi cách thức chúng ta nhận thức tình huống từ quá khứ. Nghĩa là, chúng ta ý thức được tất cả các cảm xúc, hoặc chúng ta đồng thời không thể tạo ra cảm xúc một cách có ý thức. Ví dụ, nhìn con cười với bạn có thể khơi gợi niềm hạnh phúc trong trái tim bạn, nhưng bạn cũng có thể "khơi gợi trái phép" cảm xúc hạnh phúc đó đơn giản bằng cách suy nghĩ có chủ đích về sự kiện tương tự đó trong tương lai mà không cần kích thích thực sự. Dẫu vậy, đại đa số những cảm xúc chúng ta cảm nhận được đều vô thức và tự nhiên.

Từ cảm nhận được sử dụng ở đây là để nói đến bức chân dung tinh thần của một cảm xúc. Đây không phải là một câu trình bày chính xác, nhưng hữu ích cho những mục đích của chúng ta ở đây: Nghĩ về một cảm xúc gần như

một phản ứng, và cảm nhận như một sự thấu hiểu.[12] Giống như vận động viên chạy nước rút, cảm xúc sợ hãi có thể xuất hiện nhưng bạn không phải lựa chọn cảm nhận sợ hãi hoặc chạy trốn. Bạn có thể trải qua cảm xúc đột ngột sợ hãi, nhưng trong khoảnh khắc tiếp theo là chọn cảm nhận tập trung. Bất cứ khi nào bạn "bình tĩnh", bạn chọn cảm nhận chứ không phải cảm xúc có thể đến với bạn. Trước khi bước vào bất kỳ tình huống làm việc nào, những người có hiệu suất cao suy ngẫm họ muốn cảm nhận như thế nào mà không liên quan đến những cảm xúc có thể xuất hiện, và họ hình dung cảm nhận họ muốn khi rời tình huống bất kể những cảm xúc nào có thể xuất hiện. Sau đó, họ sử dụng khả năng tự kiểm soát để đạt được những dự định đó.

Đây là một ví dụ khác cho thấy động lực này tác động. Nếu tôi ở trong một cuộc họp và mọi người đột nhiên bắt đầu tranh cãi với giọng tiêu cực, tôi ngay lập tức sẽ trải qua những cảm xúc như nỗi sợ hãi, tức giận, hoặc buồn bã. Phản ứng này có thể đoán được dễ dàng: Trái tim tôi bắt đầu đập thình thịch; tay sẽ đổ mồ hôi; hơi thở sẽ dồn dập. Những cảm xúc này sớm gợi lên những cảm nhận của nỗi sợ hãi và lo lắng. Biết được điều này, tôi có thể chọn cảm nhận khác hẳn trong cuộc họp mặc dù những cảm xúc xuất hiện một cách bản năng. Tôi có thể nói với bản thân rằng, những cảm xúc chỉ đang nhắc nhở tôi tập trung hoặc lên tiếng bảo vệ bản thân tôi hoặc cảm thấy đồng cảm với những người khác. Thay vì cho phép cảm xúc gợi lên cảm nhận của nỗi sợ hãi, tôi có thể mặc xác nó, hít những hơi dài, và chọn cảm nhận thận trọng nhưng bình tĩnh. Tôi có thể giữ hơi thở sâu, phát biểu bằng giọng bình thản, ngồi thoải mái trên ghế, suy nghĩ tích cực về những người trong phòng, chọn trở thành một sức mạnh bình tĩnh giữa cơn bão - tất cả những lựa chọn này tạo ra một cảm nhận mới mẻ khác hẳn với cảm xúc "xuất hiện" trước đó.

Những cảm xúc vô thức của tôi không quyết định tất cả.

Những cảm nhận là của chính tôi.

Theo thời gian, nếu tôi chọn tạo ra những cảm nhận mà tôi muốn từ những cảm xúc của mình, não tôi sẽ có khả năng quen với những cảm nhận mới. Nỗi sợ hãi không còn là cảm nhận quá tồi tệ nữa bởi vì não của tôi học được cách có thể xử lý tốt nó. Những liên hệ cũ cho việc tôi cảm nhận như thế nào sau những cảm xúc thay đổi, và điều đó có thể thay đổi sức mạnh

của những cảm xúc hoàn toàn vô thức.[13] Cảm xúc sợ hãi có thể vẫn bị kích hoạt, nhưng hiện tại cảm nhận từ cảm xúc đó được tôi tạo ra trong quá khứ.

Những cảm xúc đến và đi. Chúng hầu hết đều xuất hiện tức thì, bản năng, và tự nhiên. Nhưng cảm nhận thì kéo dài, và thường là kết quả của sự suy ngẫm, thứ bạn kiểm soát được. Sự giận dữ có thể là cảm xúc khi xuất hiện, nhưng sự cay đắng - là cảm nhận kéo dài - không nhất định phải bám riết lấy bạn cả đời.

Nghe như thể tôi chỉ đang phân tích từng từ, và một lần nữa tôi thừa nhận những diễn giải của tôi không chính xác.[14] (Không có diễn giải về mọi chức năng của não hay cơ thể nào hoàn toàn chính xác, bởi luôn tồn tại sự khác biệt và không suy nghĩ hay cảm xúc nào là một hòn đảo đơn lẻ - những cảm nhận và ý định tương tác, chồng chéo trong một hệ thống thần kinh lớn.) Nhưng tôi chia sẻ ý tưởng này ở đây là bởi hiển nhiên rằng, những người có hiệu suất cao đang tạo ra những cảm nhận họ muốn chứ không phải nắm giữ những cảm xúc đến với họ. Trong khi những vận động viên có hiệu suất cao cho biết họ đang cố gắng tập trung tối đa, nghĩa là họ đang cố gắng chú ý để thu hẹp sự tập trung và cảm nhận được sự tập trung tối đa. Đạt được sự tập trung tối đa không phải là một cảm xúc chỉ nảy ra - những vận động viên bắt buộc bản thân học hỏi bằng cách tối thiểu hóa những sao nhãng và đắm chìm bản thân vào việc họ đang thực hiện. Với những vận động viên cấp cao và những người có hiệu suất cao từ mọi tầng lớp trong xã hội, dòng chảy cảm xúc là thứ mà họ lựa chọn. Nó được gợi ra, không phải là một cảm xúc may mắn xảy đến dễ dàng để xuất hiện đúng lúc bắt đầu trận đấu.

Khi ngừng có ý thức về những cảm nhận, chúng ta gặp rắc rối. Sau đó, sự tiêu cực của thế giới có thể bắt đầu khuấy đảo những cảm xúc tiêu cực, thứ mà, nếu chúng ta không thể kiểm soát được, có thể gợi lên những cảm giác tiêu cực lâu dài, kết quả là đặt nền tảng cho một cuộc đời kinh khủng. Nhưng nếu chúng ta cố gắng trải nghiệm cuộc sống và tất cả những cảm xúc của cuộc sống, lựa chọn cảm nhận tập trung, vui vẻ, mạnh mẽ, và yêu thương ngay giữa những thăng trầm, như thế là, chúng ta đã gặt hái được điều gì đó phi thường. Chúng ta sử dụng sức mạnh của cảm giác chủ tâm, và đột nhiên cuộc đời cảm nhận được con đường mà chúng ta muốn chúng như thế.

Đó là điều mà Kate quên mất. Cô thường xuyên lạc lối trong biển cảm xúc không thể dự đoán. Cô ấy không chọn cảm nhận bằng bất kỳ cách thức nào đó. Cô không nhận ra cách thức cô đang đối xử với những cảm xúc và trải nghiệm, vì vậy cô ấy chỉ phản ứng thụ động. Cô không trải nghiệm sự thay đổi. Cô ấy chịu đựng những cảm xúc, vì thế cô không thực sự cảm nhận được cách sống mà cô ấy khao khát thêm nữa.

Điều tôi phải làm là yêu cầu cô lựa chọn cảm nhận mà cô muốn trong từng tình huống cụ thể, dự định và hoạt động mang âm thanh và màu sắc trở lại trong cuộc sống của cô.

Trong cuộc sống hằng ngày, bạn bắt đầu hỏi, "Tôi muốn cảm nhận điều gì hôm nay? Tôi có thể xác định ý nghĩa của một ngày như thế nào để tôi cảm nhận được điều tôi muốn?" Lần tới khi bạn hẹn hò với ai đó, suy nghĩ về những cảm nhận bạn muốn tạo ra. Trước khi bạn ngồi xuống làm toán với đứa con, hãy tự hỏi, "Tôi muốn cảm nhận điều gì khi giúp con? Tôi muốn chúng có những cảm giác gì về mình, về bài tập về nhà, về cuộc sống của chúng?" Loại suy nghĩ sáng suốt và dự định này sẽ thay đổi cách bạn trải nghiệm cuộc sống.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Những cảm giác mà tôi đang trải nghiệm rất nhiều gần đây là...

2. Những lĩnh vực của cuộc sống mà tôi không có cảm giác tôi muốn là...

3. Những cảm giác mà tôi muốn trải nghiệm nhiều hơn trong cuộc sống là...

4. Lần tới khi tôi cảm nhận cảm xúc tiêu cực xuất hiện, điều tôi sẽ tự nhủ với bản thân là...

THỰC HÀNH SỐ BA: XÁC ĐỊNH NHỮNG ĐIỀU QUAN TRỌNG

"Bất hạnh là không hiểu ta muốn gì và khiến bản thân kiệt sức để đạt được nó."

— Don Herold

Những người có hiệu suất cao có thể làm gần như mọi điều mà họ đặt cả trái tim và tâm trí vào. Nhưng không phải mọi ngọn núi đều đáng để leo lên. Sự khác biệt giữa người có hiệu suất cao với những người khác là con mắt tinh tường trong việc tìm hiểu điều gì sẽ có ý nghĩa với trải nghiệm cuộc sống của họ. Họ dành thêm thời gian làm những điều mà họ thấy có ý nghĩa, và điều đó khiến họ hạnh phúc.

Không phải chúng ta thiếu hụt sức mạnh, thứ giam hãm chúng ta trong những cuộc đời không đáng sống. Hơn thế, đó là sự thiếu hụt một lý do mang tính quyết định, điều gì đó đáng giá để phấn đấu, và một mục tiêu đầy tham vọng khiến trái tim chúng ta rực cháy và đôi chân tiến lên. Nỗ lực vì một cuộc sống ý nghĩa là một trong những yếu tố chính liên quan tới hạnh phúc trong tâm lý học.[15]

Nhưng điều có ý nghĩa với chúng ta là gì?

Hầu hết mọi người khi nói về vấn đề “ý nghĩa trong công việc”, họ thường thảo luận về (a) sự thích thú những nhiệm vụ trong công việc, (b) những giá trị cá nhân tương ứng với công việc, và (c) cảm giác mãn nguyện từ những kết quả đạt được trong công việc.

Khi những nhà nghiên cứu cố gắng xác định những điều quan trọng với con người, họ thường tập trung vào việc bạn nói hoạt động đó quan trọng như thế nào với bạn, bạn dành bao nhiêu thời gian cho nó, bạn cống hiến bao nhiêu, bạn yêu thích nó như thế nào, và liệu bạn có làm công việc đó mặc dù nhận được sự đền đáp thấp hay không. Họ cố gắng tìm hiểu xem bạn nhìn nhận công việc chỉ như một công việc, hay là một sự nghiệp quan trọng, hoặc một khao khát mạnh mẽ.[16] Họ thường liên kết một cảm giác rõ ràng về mục đích với một cảm giác chung về ý nghĩa trong cuộc sống.[17]

Liệu những người có hiệu suất cao tiếp cận ý nghĩa theo cách tương tự? Chúng tôi lựa chọn ngẫu nhiên trong 1.300 người ra 15% những người có chỉ số HPI cao nhất và hỏi họ những câu như:

• Bạn nhận biết như thế nào khi đang làm điều gì đó ý nghĩa?

• Điều đó tạo ra cảm giác như thế nào?

• Nếu bạn phải chọn giữa hai dự án tốt, bạn sẽ bắt đầu chọn dự án có thể có ý nghĩa nhất với bạn như thế nào?

• Cách thức để bạn nhận biết khi bạn đang làm điều gì đó không mang lại ý nghĩa cho cuộc sống?

• Vào giai đoạn cuối của cuộc đời, bạn sẽ nhận biết như thế nào nếu bạn sống một cuộc đời ý nghĩa?

Bởi vì những câu hỏi này mở, chúng tôi nghiên cứu những đáp án để tìm kiếm những hình mẫu. Hình mẫu xuất hiện là những người có hiệu suất cao có xu hướng đặt bốn yếu tố ngang hàng với ý nghĩa.

Đầu tiên, họ kết nối lòng nhiệt tình với ý nghĩa. Ví dụ, khi buộc phải lựa chọn giữa hai dự án, nhiều người đề cập họ sẽ thực hiện dự án mà họ có thể nhiệt tình nhất. Khám phá này khớp với những nghiên cứu chỉ ra rằng, lòng nhiệt tình cho thấy sự hài lòng về cuộc sống, những cảm xúc tích cực, ít hơn những cảm xúc tiêu cực, làm chủ môi trường, phát triển cá nhân, những mối liên hệ tích cực, chấp nhận bản thân, mục đích trong cuộc sống, sự gắn bó, những mối quan hệ tích cực, ý nghĩa và thành tựu.[18] Rõ ràng là, nếu bạn muốn một cuộc sống tích cực, bạn sẽ dồn lòng nhiệt tình nhiều nhất có thể. Những phát hiện này truyền cảm hứng để tôi đặt câu hỏi cho bản thân mỗi sáng trong nhà tắm: “Điều gì tôi có thể hào hứng hoặc nhiệt tình hôm nay?” Câu hỏi đơn giản này thay đổi cách tôi bước vào một ngày mới. Hãy thử nó.

Kết nối thứ hai với ý nghĩa là mối quan hệ. Những người cô lập với xã hội chỉ ra rằng, cuộc sống của họ mất đi ý nghĩa.[19]

Những mối quan hệ xã hội, đặc biệt với những người gần gũi nhất với chúng ta, là nguồn cội ý nghĩa trong cuộc sống được thể hiện thường xuyên nhất.[20]

Giống như mọi người, người có hiệu suất cao coi trọng những mối quan hệ họ có trong cuộc sống và công việc. Mặc dù vậy, điều đặc biệt nhất về những người có hiệu suất cao là mối quan hệ thường đi liền với ý nghĩa, đặc biệt trong công việc. Mối quan hệ ít thiên về sự thoải mái hơn là về thử thách. Nói cách khác, những người có hiệu suất cao cảm thấy công việc có ý nghĩa hơn khi họ làm việc trong một nhóm đồng nghiệp thách thức họ.

Tương tự, trong cuộc sống hằng ngày, họ chia sẻ rằng, họ coi trọng việc ở bên những người truyền cảm hứng, chỉ dẫn họ phát triển nhiều hơn những người chỉ vui vẻ khi ở bên hoặc thường tốt bụng.

Thứ ba, những người có hiệu suất cao kết nối sự hài lòng với ý nghĩa. Nếu điều họ đang làm tạo ra cảm giác hài lòng cá nhân, họ cảm thấy cuộc sống của họ ý nghĩa hơn. Cố gắng tìm hiểu "sự hài lòng" có ý nghĩa gì với con người khó khăn như là tìm hiểu cách họ định nghĩa "ý nghĩa". Nhưng với những người có hiệu suất cao, tồn tại sự cân bằng rõ ràng cho sự kiện đem đến sự hài lòng cá nhân. Khi những nỗ lực tương đương với một trong những đam mê chính của bạn, dẫn đến sự phát triển cá nhân hoặc nghề nghiệp, và tạo ra sự đóng góp rõ ràng và tích cực cho những người khác, bạn có xu hướng gọi những nỗ lực đó là sự hài lòng.

Đam mê + Phát triển + Đóng góp = Hài lòng cá nhân

Những nhà nghiên cứu khác nhận ra rằng, sự an toàn, tự quản, và cân bằng cũng có thể quan trọng đối với sự hài lòng, đặc biệt trong công việc.[21]

Cách thức thứ tư mà những người có hiệu suất cao nói những nỗ lực của họ có ý nghĩa là, cách khiến họ cảm thấy cuộc sống của họ "hợp lý". Những nhà tâm lý học gọi điều này là sự liên kết.[22] Nghĩa là, câu chuyện cuộc đời bạn - hoặc của những sự kiện gần đây trong cuộc đời bạn - hữu nghĩa với bạn theo cách nào đó.

Cảm giác liên kết này dường như đặc biệt quan trọng với những người có hiệu suất cao. Họ muốn biết những nỗ lực của họ có tương ứng với điều gì đó quan trọng, là công việc của họ quan trọng, là cuộc sống của họ đang tạo ra di sản và nuôi dưỡng một mục đích lớn hơn.

Thường thì, khao khát tạo nên sự hợp lý quan trọng với người có hiệu suất cao hơn là sự tự quản và cân bằng. Họ sẽ đặt những khát khao kiểm soát hoặc cân bằng công việc - cuộc sống sang một bên nếu họ cảm thấy điều họ đang làm là hợp lý và bổ sung vào cái toàn thể lớn hơn.

Chắc chắn, cần phải tiến hành thêm nghiên cứu về cách thức những người có hiệu suất cao nhìn nhận ý nghĩa. Dù vậy, nghiên cứu mà tôi và nhóm của

tôi thực hiện cung cấp cho chúng ta một khởi đầu tốt. Bạn có thể xem phương trình đơn giản hữu ích này:

Nhiệt tình + Kết nối + Sự hài lòng + Sự gắn kết = Ý nghĩa

Không phải tất cả các yếu tố này cần phải thực hiện đồng thời mới mang đến cho chúng ta một cảm giác về ý nghĩa. Đôi khi, chỉ cần quan sát con của bạn bước qua căn phòng đã có thể đạt được điều đó. Hoặc hoàn thành một báo cáo quan trọng. Một buổi tối hẹn hò đáng yêu hoặc tổ chức một bữa ăn trưa cố vấn có thể khiến cuộc sống có ý nghĩa.

Quan trọng là: Bạn cần phải đem suy nghĩ có ý thức và kiên định hơn với điều mà bạn sẽ tìm thấy ý nghĩa trong cuộc sống. Bạn khởi đầu bằng cách suy nghĩ về những định nghĩa về ý nghĩa của chính bạn và cách thức để phát triển hoạt động tư duy trong cuộc sống của bạn. Khi bạn nhận ra sự khác biệt giữa công việc bận rộn và công việc của cuộc đời bạn, đó là bước đầu tiên trên con đường của mục đích.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Những hoạt động mà tôi đang làm mang đến ý nghĩa lớn nhất cho tôi là...

2. Những hoạt động hoặc dự án mà tôi nên dừng lại bởi chúng không đem đến bất kỳ cảm giác ý nghĩa nào...

3. Nếu tôi tăng thêm những hoạt động mới đem đến cho tôi thêm ý nghĩa, những hoạt động đầu tiên mà tôi sẽ tăng là...

THỰC HÀNH KẾT HỢP

“Ý nghĩa của cuộc sống là bất kỳ thứ gì bạn gán cho nó.”

— Joseph Campbell

Bạn phải có một tầm nhìn cho bản thân trong tương lại. Bạn phải nhận thức rõ ràng bạn muốn cảm nhận như thế nào và điều gì sẽ có ý nghĩa với bạn. Không có những thực hành đó, bạn sẽ không có gì để ước mơ và phấn đấu,

không có hoa thơm trái ngọt nào trong cuộc sống hằng ngày thúc đẩy bạn tiến lên.

Chúng ta xử lý nhiều kiến thức trong chương này. Chúng ta thực hiện kết hợp những thực hành này như thế nào để những thực hành về sự sáng suốt của chúng ta vững chắc và kiên định?

Tôi đề xuất điều tương tự với Kate, người có cảm giác hời hợt trong công việc, những mối quan hệ và cuộc đời cô ấy. Bạn sẽ nhớ lại rằng cô ấy xuất sắc đến mức không cần phải cố gắng thêm nữa. Cô ấy quên nhìn về tương lai và có những dự định mạnh mẽ, thứ khiến cô ấy bận rộn nhưng không toại nguyện. Điều đó dẫn đến cảm giác lạc lối của cô. Để giúp cô ấy định hướng lại bản thân, tôi đề nghị cô bắt đầu một thói quen đơn giản thỏa mãn mọi bài thực hành mà bạn đọc được trong chương này. Tôi cung cấp cho Kate một công cụ có tên Bảng Sáng Suốt (Clarity Chart™). Đó là bảng nhật ký một trang mà tôi yêu cầu cô điền mỗi tối Chủ Nhật trong 12 tuần. Bạn có thể tìm thấy phiên bản ngắn bên dưới và có thể tải phiên bản đầy đủ tại trang HighPerformanceHabits. com/tools.

Tất nhiên, bạn không cần điền bảng này mỗi ngày. (Bạn không phải thực hiện mọi điều tôi gợi ý.) Nhưng tôi hứa rằng hoạt động này sẽ giúp bạn, kể cả khi những phản hồi của bạn không thay đổi nhiều trong nhiều tuần. Bạn đạt được sự sáng suốt cho hiệu suất cao bởi vì chúng ta đặt những ý tưởng này vào một tấm bảng tư duy có ý thức. Có lẽ bạn không tư duy liên tục tới những ý tưởng mà chúng tôi bao hàm trong chương này. Nhưng mục tiêu của chúng tôi là tập trung vào những điều kiên định hơn bạn từng có trước đó. Đó là điều tạo ra sự khác biệt lớn nhất. Với sự tập trung lớn hơn sẽ đi đến sự sáng suốt lớn hơn, và với sự sáng suốt lớn hơn sẽ đi đến hành động kiên định hơn, và cuối cùng, là hiệu suất cao.

Bảng Sáng Suốt™

Tải phiên bản theo tuần, có thể in được tại trang HighPerformanceHabits.com/tools.


4

Thói quen đem lại hiệu suất cao #2: SẢN SINH NĂNG LƯỢNG

"Thế giới thuộc về những người mạnh mẽ."

— RALPH WALDO EMERSON

GIẢI TỎA CĂNG THẲNG, THIẾT LẬP DỰ ĐỊNH

TẠO RA NIỀM VUI

CẢI THIỆN TỐI ĐA SỨC KHỎE

Nếu tôi cứ giữ tốc độ này, cuối cùng tôi sẽ kiệt sức, hoặc có thể chết."

Arjun cười và cử động không thoải mái trong ghế. "Mà tất cả những điều này chẳng để làm gì."

Anh ấy trông như thể thiếu ngủ trong nhiều tháng. Gương mặt anh sa sút. Đôi mắt đỏ, sự lanh lợi bên trong biến mất. Anh ấy không có được uy quyền mạnh mẽ như đã từng có trên trang bìa của tạp chí kinh doanh năm ngoái.

Tôi giả vờ ra vẻ ngạc nhiên. "Chết, hừm. Khi anh nghĩ 'cuối cùng' có thể xảy ra? Là chúng ta nói đến tuần tới? Năm nay? Hay năm tới?"

"Tôi không chắc. Nhưng tôi không thể nói với bất kỳ ai." Anh ấy phải rất can đảm mới nói với tôi điều này. Không ai thích thừa nhận bản thân kiệt sức đến mức không muốn làm gì nữa. Đặc biệt ở đây, trong Thung lũng Silicon, đó là huy hiệu danh dự để làm việc không ngừng nghỉ. Có rất nhiều người mê mải làm việc với sức trẻ, sự thông minh trong bán đảo này, tăng

cường lượng caffeine quá mức và chìm đắm với giấc mơ trở thành-tỷ-phú-trong-một-vài-năm.

Sáu giờ trước, một người bạn gọi đến và hỏi tôi rằng liệu anh ấy có thể gọi điện thoại nhóm với Arjun để giới thiệu chúng tôi. Chúng tôi trao đổi những lời lịch sự, và hai giờ sau máy bay cá nhân của Arjun bay đến đón tôi. Hiện giờ, tôi đang ngồi tại một phòng hội nghị bằng kính trong văn phòng của anh ấy gần San Francisco. Bây giờ là ba giờ sáng, và chúng tôi là những người duy nhất trong tòa nhà. Một số người thành công không thể thư giãn cho đến sau nửa đêm.

Tôi không hoàn toàn chắc chắn rằng tại sao anh ấy lại đưa tôi đến đây. Trong điện thoại, anh mới chỉ nói rằng gặp việc khẩn cấp và nghĩ tôi có thể giúp. Tôi đã muốn gặp anh ấy vào một ngày nào đó, vì thế tôi đồng ý.

“Vậy có chuyện gì?” Tôi nói. “Tôi đoán anh không đưa tôi đến đây để đóng vai người mẹ và nói anh nên ngủ nhiều hơn”.

Anh ấy cười và đẩy ghế ra sau. “Không. Không phải điều đó. Tôi biết tôi cần nghỉ ngơi nhiều hơn.”

“Nhưng mà, anh không nghỉ ngơi.” “Tôi sẽ.”

Tôi từng nghe điều này trước đây. Câu chuyện một- ngày-nào-đó-tôi-sẽ-chăm-sóc-bản-thân-tốt-hơn. “Ngay bây giờ tôi phải hối hả lên,” họ đều nói thế. “Để kiến thiết. Để giành quyền kiểm soát thế giới.”

“Ồ, không đúng, Arjun. Sẽ ổn thôi. Sự thật là, anh sẽ không thất bại. Anh sẽ tiếp tục làm việc cật lực với tốc độ điên rồ, như anh đã làm trong 15 năm qua. Anh sẽ không kiệt sức. Anh chỉ cực kỳ đau khổ đến mức thê thảm. Anh sẽ thức dậy một ngày nào đó, thậm chí giàu hơn và hoàn hảo hơn bây giờ, và cuộc sống sẽ chỉ không theo cách mà anh muốn nó như thế. Hoặc là anh sẽ không kiệt sức sau đó. Nhưng anh sẽ đưa ra quyết định tệ hại và đột ngột. Anh sẽ bỏ cuộc hoặc thất bại. Anh sẽ nhận ra tâm trí và cơ thể không để anh sa sút; mà những lựa chọn của anh làm điều đó. Nhưng tôi đoán là anh đã biết.”

“Đúng rồi,” anh nói, sau đó vén tay áo trái. Anh chỉ vào một vết tiêm. “Đừng hoảng sợ. Không phải là chất kích thích.

Tôi đang dùng cocktail Myers*. Hỗn hợp vitamin B và những chất khác. Chẳng ích gì, anh biết không?”

* Cocktail Myers (Myers’ Cocktail) là một loại vitamin tiêm vào tĩnh mạch, có công dụng tăng cường hệ miễn dịch, giảm mệt mỏi, đau cơ và hen suyễn. (BTV)

Tôi không tỏ vẻ gì. Tôi quan sát tất cả họ cho đến giờ: những sửa chữa, kê đơn và những hoạt động nhất thời mà họ tuyệt vọng chộp lấy nhằm tìm lại sức sống cho cuộc đời họ. Khi con người muốn một bến bờ, thường thì nơi đầu tiên họ tìm kiếm là bên ngoài bản thân họ.

“Vậy điều gì sẽ giúp được anh, Arjun? Anh là người thông minh; anh có thể đã biết những câu trả lời. Vì thế, với sự tôn trọng, tôi không muốn lãng phí thời gian của anh. Giờ là ba giờ sáng. Tại sao tôi lại ở đây?”

“Tôi muốn cảm thấy tốt đẹp lần nữa. Tôi không muốn rơi vào tàu lượn cảm xúc siêu tốc thêm nữa. Tôi không muốn mệt mỏi. Phải có cách để đạt được điều đó mà vẫn hạnh phúc. Mọi người nói đó là điều không thể. Suốt 40 năm tôi chưa tìm ra điều đó, đó là điều chắc chắn. Nhưng tôi biết anh có thể giúp.”

“Sao anh nghĩ thế?”

Arjun xắn tay áo còn lại. Anh ấy nâng cổ tay và cho tôi thấy chiếc vòng da, khắc một trong những câu trích dẫn của tôi. Anh lấy ngón tay ấn mạnh vào dòng chữ. “Tôi muốn điều này lần nữa.”

“Anh lấy nó ở đâu?”

“Vợ tôi. Hơi ngại một chút, nhưng tôi sẽ kể cho anh. Chúng tôi gặp vài vấn đề. Cô ấy đến sự kiện của anh. Bây giờ cô ấy là một người khác rồi. Cô ấy nói cô ấy mua nó cho tôi bởi tôi cần nó. Bởi vì chúng tôi cần nó.”

“Cô ấy đúng chứ?”

Anh thở dài và mời tôi đứng dậy, nhìn văn phòng của anh. “Tôi không thể đưa chúng tôi... Tôi không thể dẫn dắt mọi người ở đây vươn cao hơn khi tôi cảm thấy quá sa sút. Năng lượng của tôi đang tụt xuống. Cả nhóm có thể cảm nhận điều này. Tôi không hạnh phúc và tôi không muốn thế này thêm nữa.”

Dòng chữ khắc trên chiếc vòng da là TẠO RA NIỀM VUI.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA NĂNG LƯỢNG

“Năng lượng là niềm hạnh phúc vĩnh cửu.”

— William Blake

Như bạn có thể đoán trước, mất rất nhiều năng lượng để thành công trong thời gian dài. Những người có hiệu suất cao sở hữu ba thành tựu nhiệm màu của ký tự viết hoa “E”

- Năng lượng (Energy) - bao gồm năng lượng tinh thần, thể chất và cảm xúc tích cực kéo dài. Đó là sức mạnh tối quan trọng giúp chúng ta thể hiện tốt hơn trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống. Đó là lý do tại sao những người có hiệu suất cao có rất nhiều đam mê, sức bền, và động lực. Nếu bạn sử dụng thành công ký tự “E” Năng lượng nội tại, thế giới này là của bạn.

Trong nghiên cứu về hiệu suất cao, chúng tôi đo lường năng lượng bằng cách hỏi mọi người tự đánh giá bản thân theo thang điểm từ 1 tới 5 với những nội dung như:

• Tôi sở hữu sức bền tinh thần để hiện diện và tập trung trong suốt một ngày.

• Tôi có năng lượng cơ thể tôi cần để đạt được những mục tiêu của mình mỗi ngày.

• Nói chung, tôi cảm thấy vui vẻ và lạc quan.

Chúng tôi đồng thời đảo ngược điểm với những lời bày tỏ như:

• Tâm trí tôi chậm chạp và mờ mịt.

• Tôi thường xuyên kiệt sức.

• Tôi cảm nhận nhiều năng lượng và cảm xúc tiêu cực.

Bạn nhận thấy rằng, năng lượng không chỉ là thể chất, thứ mà hầu hết mọi người đều hình dung được. Sự tỉnh táo tinh thần cũng quan trọng. Và cảm xúc tích cực cũng vậy. Thực tế, cả ba loại năng lượng này đều liên quan tới hiệu suất cao. Khi tôi sử dụng từ năng lượng trong cuốn sách này, hãy nhớ rằng năng lượng bao hàm toàn bộ tinh thần, cảm xúc, và thể chất.

Tiêu đề nghiên cứu của chúng tôi trong chủ đề này có lẽ đã rất rõ ràng với bạn: Năng lượng thấp tương quan với những chỉ số hiệu suất làm việc tổng thể thấp hơn. Nhưng chi tiết của những khám phá này sẽ nhận được sự chú ý của bạn: Đánh giá về năng lượng của bạn càng thấp. . .

• Hạnh phúc toàn thể của bạn càng thấp,

• Lòng nhiệt tình để chiến đấu với những thử thách càng thấp,

• Nhận thức về thành công của bạn so với thành công của đồng nghiệp càng thấp,

• Sự tự tin của bạn trong việc đối mặt với nghịch cảnh càng thấp,

• Mức độ ảnh hưởng bạn sẽ có với người khác càng thấp, và

• Khả năng bạn sẽ ăn uống lành mạnh và rèn luyện thể chất càng thấp.

Vì thế, năng lượng thấp không chỉ gây thiệt hại đến khả năng đạt được hiệu suất cao, mà còn thâm nhập đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của bạn. Bạn cảm thấy ít hạnh phúc hơn. Bạn không đảm nhiệm những thách thức lớn. Bạn cảm giác như thể tất cả mọi người đang vượt qua bạn. Sự tự tin của bạn sụt giảm nhanh chóng. Bạn ăn uống tệ hơn. Bạn béo hơn. Bạn vật lộn để khiến mọi người tin tưởng bạn, chấp nhận bạn, theo sau bạn, ủng hộ bạn.

Nhưng tất nhiên, chiều ngược lại cũng có thể áp dụng. Tăng cường năng lượng của bạn, và bạn sẽ cải thiện tất cả các yếu tố đó.

Và sở hữu nhiều hơn. Năng lượng đồng thời liên quan tích cực tới trình độ học vấn, sức sáng tạo, và sự quyết đoán. Điều này có xu hướng là, một người càng có nhiều năng lượng, họ càng có khả năng theo đuổi những cấp độ học tập cao hơn, suy nghĩ về những ý tưởng sáng tạo trong công việc, và lên tiếng bảo vệ cho bản thân họ và hành động hướng tới những ước mơ. Đó là lý do tại sao các tổ chức và các viện giáo dục trên toàn thế giới rất nghiêm túc phát triển chỉ số năng lượng của nhân viên và sinh viên.

Trong công việc, giám đốc và những nhà điều hành cấp cao có năng lượng cao nhất - hơn đáng kể so với những người ở vị trí khác mà chúng tôi đo lường, như những người quản lý, những nhân viên cấp thấp nhất, sinh viên/thực tập sinh, và những người phục vụ. Thực tế này vẫn đúng ngay cả khi chúng tôi kiểm soát độ tuổi. Trong một phát hiện ấn tượng, những giám đốc điều hành và những người điều hành cấp cao có năng lượng tương đương với những vận động viên chuyên nghiệp. Hóa ra, để tạo ra năng lượng cho một giám đốc điều hành, bạn phải quan tâm tới năng lượng nhiều như một tiền vệ NFL làm, bởi vì hai công việc này cần mức năng lượng như nhau.

Nhìn chung, một người càng có nhiều năng lượng, họ càng có khả năng hạnh phúc và vươn tới đỉnh cao trong lĩnh vực quan tâm chủ chốt của họ.

Và hóa ra, kết hôn là tốt cho năng lượng của bạn, và cũng tốt cho tuổi thọ. Trong những cuộc khảo sát của chúng tôi, người đã kết hôn có nhiều năng lượng hơn những người chưa kết hôn.[1] Vì vậy, hãy tiến lên và nói với bất kỳ những người bạn đang sợ hãi rằng, niềm tin về việc kết hôn sẽ khiến bạn buồn chán, mệt mỏi hoặc ủ rũ là không đúng.

Cuối cùng, năng lượng liên quan đáng kể tới năng suất.[2]

Nếu bạn luôn muốn hoàn thành nhiều việc hơn, bạn không cần phải mua ứng dụng mới hoặc sắp xếp giấy tờ tốt hơn. Hãy bớt quan tâm đến việc soạn thảo những thư điện tử và hãy sinh ra nhiều năng lượng tốt hơn.

Kinh nghiệm huấn luyện những người phi thường giúp tôi xác nhận những dữ liệu. Thường thì, tôi nhìn thấy mọi người quên tập trung vào năng lượng khi xây dựng sự nghiệp, và sau đó thảm họa ập đến. Tôi nhìn thấy năng lượng thấp phá hủy những cuộc hôn nhân, biến những người tốt bụng thành những con quái vật căng thẳng, và phá hủy thu nhập tài chính suốt nhiều năm của một số công ty chỉ trong vài tháng sau khi giám đốc điều hành kiệt sức.

Hầu hết nghiên cứu sức khỏe hiện đại xác nhận tầm quan trọng của sự khỏe mạnh, thuật ngữ thường được sử dụng để mô tả cảm giác năng lượng toàn diện hơn. Không may, chúng ta không chăm sóc tốt sức khỏe của mình. Hơn một phần ba người Mỹ béo phì, tiêu tốn hơn 147 tỷ đô la mỗi năm vào chi phí y tế cho nước Mỹ.[3] Thậm chí, chỉ khoảng 20% người Mỹ luyện tập tăng cường sự dẻo dai của cơ bắp và sức hô hấp được đề xuất bởi trung tâm Kiểm soát và Phòng ngừa Bệnh tật Hoa Kỳ (CDC).[4] Những nghiên cứu khác hé lộ 42% người trưởng thành Mỹ cho biết họ không có khả năng xử lý căng thẳng, 20% nói họ không bao giờ thực hiện bất cứ hoạt động nào để giải tỏa hoặc xử lý căng thẳng, và một phần năm người chia sẻ họ không có ai để dựa vào khi cần hỗ trợ cảm xúc.[5]

Một phần ba người Mỹ đang làm việc gặp căng thẳng kinh niên trong công việc, và ít hơn một nửa cho biết tổ chức của họ hỗ trợ sức khỏe nhân viên.[6] Mặc dù những công ty hỗ trợ sức khỏe của nhân viên này sản xuất được nhiều hơn, chịu những chi phí chăm sóc sức khỏe thấp hơn, giữ được nhân viên lâu hơn, và nhận thấy nhân viên đưa ra những quyết định tốt hơn.[7]

Căng thẳng là kẻ giết chết năng lượng và sức khỏe dữ dội nhất. Căng thẳng làm chậm quá trình sản xuất những tế bào não mới, giảm serotonin và dopamine (quan trọng cho tâm trạng của bạn), và kích thích hạch hạnh nhân đồng thời giảm chức năng của hồi hải mã - khiến bạn trở thành một người mệt mỏi rã rời với trí nhớ giảm sút.[8]

Chúng tôi có thể đề cử một vài cuốn sách vào chủ đề sức khỏe nhưng vẫn chỉ chạm một phần nhỏ. Nhưng tôi muốn tập trung đặc biệt vào những đo lường năng lượng như đã diễn giải ở đầu chương này, và tìm hiểu cách thức chúng tương quan với hiệu suất cao.

Tin tốt là, bạn có thể tăng cường mạnh mẽ năng lượng của bản thân và hiệu suất làm việc tổng thể chỉ bằng một số thực hành đơn giản. Năng lượng của bạn không phải là trạng thái tinh thần, cơ thể, hoặc cảm xúc cố định. Một lần nữa, bạn không "sở hữu" năng lượng nhiều hơn một nhà máy điện sở hữu. Một nhà máy điện chuyển hóa và truyền năng lượng. Tương tự, bạn không "sở hữu" niềm hạnh phúc. Hơn thế, bạn chuyển hóa những suy nghĩ thành cảm nhận hạnh phúc hoặc không. Bạn không phải "có" nỗi buồn bã; bạn có thể chuyển hóa nó thành cảm nhận khác.

Tức là, bạn không phải "chờ đợi" niềm vui, động lực, tình yêu, sự hứng khởi hoặc bất cứ cảm xúc tích cực nào trong cuộc sống. Bạn có thể lựa chọn sản sinh nó, theo nhu cầu, bất cứ khi nào bạn muốn, nhờ vào sức mạnh của thói quen.

Giống như mọi lĩnh vực trong cuộc sống và mọi kỹ năng khác, năng lượng có thể được cải thiện. Đây là ba thực hành lớn mà tôi nhận thấy những người có hiệu suất cao sử dụng để duy trì lợi thế và năng lượng của họ.

Thực hành số một

GIẢI TỎA CĂNG THẲNG, THIẾT LẬP DỰ ĐỊNH

"Sự xuất sắc của con người là một trạng thái của tâm trí."

— Socrates

Trong một thập niên huấn luyện những người có hiệu suất cao, tôi nhận thấy cách thức dễ dàng nhất, nhanh nhất và hiệu quả nhất để giúp họ tăng cường năng lượng là chỉ dẫn họ thành thục những thời điểm chuyển giao.

Mỗi ngày, con người mất đi rất nhiều sự tập trung, ý chí, và năng lượng cảm xúc bởi quản lý những thời điểm chuyển giao yếu kém. Họ đồng thời mất đi lợi ích của sức chịu đựng tinh thần và thể lực lớn hơn trong suốt một ngày.

Tôi có ý gì khi đề cập đến những thời điểm chuyển giao? Ồ, mỗi buổi sáng khi bạn thức dậy và bắt đầu ngày mới, bạn trải qua thời điểm chuyển giao

từ nghỉ ngơi đến kích hoạt. Khởi động một ngày mới là một thời điểm chuyển giao.

Thời điểm mà bạn đưa lũ trẻ đến trường và bắt đầu đi làm - đó là thời điểm chuyển giao từ thời gian dành cho gia đình đến thời gian lái xe. Khi bạn kết thúc con đường đi làm, mở cửa xe ra, và bước vào văn phòng, đó là sự chuyển giao từ thời điểm đơn độc đến làm việc với người khác.

Trong công việc, khi bạn làm bài thuyết trình và sau đó kiểm tra thư điện tử, đó là thời điểm chuyển giao. Bạn chuyển từ chế độ sáng tạo đến chế độ thư điện tử. Khi cuộc họp kết thúc, bạn trở về bàn, ngồi xuống, và nhanh chóng bước vào một cuộc gọi hội ý, đó là thời điểm chuyển giao. Ngày làm việc kết thúc, bạn nhảy vội vào xe và đến phòng tập thể hình. Thêm hai thời điểm chuyển giao. Bạn trở về nhà sau một ngày dài và bước vào căn nhà, với tư cách một ông bố hoặc một bà mẹ. Đó là thời điểm chuyển giao.

Bạn hiểu rồi đấy. Những ngày của chúng ta bao gồm một loạt thời điểm chuyển giao.

Những thời điểm chuyển giao này vô cùng giá trị - là không gian quyền lực của sự tự do giữa những hoạt động. Và chính trong không gian này, bạn sẽ khám phá ra cơ chế khôi phục và khuếch đại năng lượng tốt nhất của mình.

Suy nghĩ về tất cả các thời điểm chuyển giao mà bạn trải qua trong suốt một ngày. Hãy dành chút thời gian để viết chúng ra đây:

....

....

....

....

Bây giờ, để tôi hỏi bạn một số câu hỏi về những chuyển giao này:

• Bạn có luôn mang theo năng lượng tiêu cực từ một hoạt động đến hoạt động tiếp theo?

• Bạn có luôn cảm thấy cạn kiệt năng lượng nhưng vẫn thực hiện hoạt động tiếp theo mà không nghỉ ngơi, thậm chí khi bạn biết rằng bạn nên nghỉ ngơi?

• Trong một ngày, bạn có dần đánh mất cảm giác tập trung và lòng trân trọng cuộc sống và những người khác?

Hầu hết mọi người trả lời Có cho cả ba câu hỏi.

Tôi tin chắc rằng nếu chúng tôi có thể yêu cầu bạn thay đổi cách chuyển từ hoạt động này sang hoạt động khác, chúng tôi có thể truyền sức sống cho bạn. Vì vậy, bạn có sẵn sàng cho một cuộc thử nghiệm?

Từ bây giờ, khi bạn chuyển từ hoạt động này sang hoạt động khác, hãy thử điều này:

1. Nhắm mắt lại trong một hoặc hai phút.

2. Lặp lại nhiều lần từ giải tỏa trong tâm trí bạn. Khi bạn thực hiện, chỉ huy cơ thể bạn giải tỏa mọi căng thẳng trên đôi vai, trên cổ, trên gương mặt và quai hàm. Giải tỏa căng thẳng trên lưng và đôi chân. Giải tỏa căng thẳng trong tâm trí và linh hồn. Nếu hoạt động này khó khăn, chỉ tập trung vào từng phần của cơ thể, thở sâu, và lặp lại từ giải tỏa trong đầu. Hoạt động này không cần phải kéo dài - chỉ một hoặc hai phút lặp lại từ giải tỏa.

3. Khi bạn cảm nhận đã được giải thoát khỏi một số căng thẳng - và không còn căng thẳng trong cuộc sống nữa! - tiến tới phần tiếp theo: THIẾT LẬP DỰ ĐỊNH. Nghĩa là, hãy suy nghĩ về điều bạn muốn cảm nhận và đạt được trong hoạt động tiếp theo mà bạn sắp đảm nhiệm khi mở mắt ra. Hãy hỏi: "Năng lượng nào tôi muốn mang vào trong hoạt động kế tiếp? Tôi có thể thực hiện hoạt động sắp tới như thế nào với sự xuất sắc? Tôi có thể tận hưởng quá trình?" Đây là những loại câu hỏi thúc giục tâm trí bạn tập trung nhiều hơn vào hoạt động tiếp theo.

Hoạt động đơn giản này, thực hành có chủ đích trong suốt cả ngày, có thể giúp bạn xử lý căng thẳng tốt hơn và có thêm nhiều khí thế hơn. Có hiệu quả đáng kể.

Không tin ư? Hãy thử đi. Ngay bây giờ. Bạn biết phải làm gì mà. Hãy đặt cuốn sách xuống chỉ 60 giây. Hít thở sâu trong suốt thời gian đó. Giải tỏa căng thẳng trong cơ thể bạn. Sau đó hỏi bản thân, "Năng lượng nào tôi muốn cảm nhận khi tôi bắt đầu đọc lại? Tôi có thể ghi nhớ thông tin tốt hơn như thế nào? Tôi có thể thích thú đọc nhiều hơn như thế nào?" Ai biết được? Bạn có thể cảm thấy đọc tập trung hơn, gạch chân thêm những đoạn sách, và chuyển tới đọc phần ưa thích hoặc nhấm nháp chút cà phê để tận hưởng quá trình đọc nhiều hơn. Hãy xem hiệu quả ra sao?

Bây giờ, bạn biết thực hành này hiệu quả như thế nào, và bạn có thể tưởng tượng ra hàng tá những thời điểm chuyển giao để áp dụng. Tưởng tượng bạn sắp sửa trả lời xong một số thư điện tử. Hoạt động tiếp theo là bắt đầu làm bài thuyết trình. Trong thời điểm chuyển giao giữa hai hoạt động, ngả người một chút, sau đó nhắm mắt một hoặc hai phút. Lặp lại từ giải tỏa cho đến khi cảm thấy căng thẳng tan đi và bạn tìm thấy một khoảnh khắc yên bình. Sau đó, thiết lập dự định cho việc bạn muốn cảm nhận quá trình sáng tạo bài thuyết trình như thế nào và cho việc bạn muốn cảm giác đó trở thành như thế nào. Thật dễ dàng.

Tôi thực hiện hoạt động GIẢI TỎA CĂNG THẲNG, THIẾT LẬP DỰ ĐỊNH trước và sau khi tập thể dục, trước khi nhấc máy gọi ai đó, trước khi viết thư điện tử cho nhóm của mình, trước khi quay một video, trước khi rời xe và đi ăn trưa với bạn bè, trước khi bước ra sân khấu trước 20.000 người. Thực hành này đã cứu tôi rất nhiều lần khỏi lo lắng và hiệu suất làm việc thấp: Trước khi tôi bước vào căn phòng và được Oprah phỏng vấn, trước khi ngồi xuống dùng bữa tối với Tổng thống Mỹ, trước khi cầu hôn vợ tôi. Mọi điều tôi có thể nói là, Cảm ơn Chúa vì phương pháp này!

Bạn cũng có thể tìm kiếm và gợi ra năng lượng và cuộc sống mới giữa những thời điểm đó. Hãy nhớ rằng, nghỉ một chút, nhắm mắt lại, và GIẢI TỎA NĂNG LƯỢNG, THIẾT LẬP DỰ ĐỊNH.

Nếu bạn muốn tiến tới cấp độ thành thạo khác, thử một thực hành 20 phút gọi là Kỹ thuật Thiền Giải tỏa (Release Meditation Technique - RMT). Tôi đào tạo hơn 2.000.000 người về RMT, và trên toàn thế giới nơi tôi gặp gỡ những sinh viên coi kỹ thuật này là một trong những thói quen thay đổi cuộc sống mà họ từng sử dụng. Chỉ cần nhắm mắt lại, ngồi thẳng lưng, và thở sâu, để căng thẳng ra khỏi cơ thể bạn khi bạn lặp lại từ giải tỏa với bản

thân. Như những suy nghĩ chắc chắn xuất hiện trong tâm trí, đừng cố gắng xua đuổi hoặc trầm tư về chúng - hãy để chúng tan đi và bản thân trở lại với thần chú "giải tỏa". Mục tiêu của phương pháp thiền này là giải tỏa căng thẳng thể lực và tinh thần. Sẽ hiệu quả hơn nếu phương pháp này được thực hiện với một chút nhạc nền, vì thế hãy ghé thăm YouTube, gõ tên tôi và "Kỹ thuật Thiền Giải tỏa" ("Release Meditation Technique").

Bất kể cách thức bạn lựa chọn nghỉ ngơi, thiền, hoặc đối phó với căng thẳng ra sao, ý tưởng là hình thành một thói quen và kiên trì với thói quen đó. Hầu hết những thực hành thiền đều giảm bớt đáng kể tình trạng căng thẳng và lo âu, tác động mạnh tới sự chú ý, tập trung, sáng tạo, và hạnh phúc.[9] Những nhà thần kinh học tiếp tục nhận ra rằng, người có nhiều trải nghiệm thiền hơn cho thấy sự kết nối được tăng cường trong hệ thống chú ý của não bộ, cũng như giữa các vùng chú ý và các vùng trán giữa mà quan trọng cho những kỹ năng nhận thức như duy trì sự chú ý và thoát ra khỏi sự sao nhãng.[10]

Những tác động tích cực của thiền không chỉ xảy ra trong quá trình thiền, mà còn kéo dài rõ nét trong cuộc sống hằng ngày.[11]

Một nghiên cứu nhận thấy những tác động tích cực (như lo âu giảm thiểu) sau vài tháng thiền kéo dài hơn ba năm.[12]

Có nhớ Arjun, nhà sáng lập công nghệ thành công ở đầu chương? Anh ấy muốn thoát khỏi cảnh kiệt sức và trải nghiệm thêm niềm vui trong cuộc sống. Vì vậy, trong buổi tối đó, ngay trước khi chúng tôi kết thúc trò chuyện lúc khoảng 4 giờ 30 sáng và lái xe của anh đưa tôi trở lại sân bay, tôi chỉ dẫn anh thực hành này. Chỉ hai ngày sau đó, tôi nhận được bức thư điện tử:

Này, anh bạn,

Tôi muốn cảm ơn anh một lần nữa vì chuyến bay của anh đến đây. Tôi đánh giá cao cuộc trò chuyện của chúng ta và thời gian ngắn ngủi của anh. Tôi mong mỏi chúng ta làm việc cùng nhau. Tôi cũng muốn chia sẻ một chiến thắng nhanh chóng với anh. Buổi tối hôm đó, khi tôi trở về nhà, tôi cố gắng thực hiện kỹ thuật giải tỏa mà anh dạy cho tôi. Tôi ngồi trong xe một vài phút trước khi vào bước vào nhà. Tôi nhắm mắt và chỉ lặp lại từ "giải tỏa" với bản thân. Tôi đoán mình đã thực hành điều đó trong khoảng năm phút.

Sau đó, tôi hỏi bản thân mình, "Tôi bước vào nhà mà giải phóng tâm lý khỏi công việc và kinh doanh như thế nào? Tôi chào hỏi vợ mình thế nào nếu tôi là người chồng tốt nhất thế giới? Tôi ở bên con gái tối nay ra sao nếu tôi nhận ra khoảng thời gian này quý giá thế nào trong cuộc đời con bé? Tôi xuất hiện tràn đầy năng lượng như là tôi tốt nhất như thế nào?" Tôi không nhớ mọi suy nghĩ của bản thân, nhưng tôi thiết lập một dự định để bước vào nhà, yêu thương vợ và trao cho cô ấy mọi năng lượng của mình. Tôi bước đi như thể tôi là một người đàn ông mới, như thể tôi thắng xổ số cuộc đời. Anh đáng ra phải chuẩn bị cho tôi điều xảy ra tiếp theo, bởi [vợ tôi] nghĩ rằng tôi điên trong giây lát. Nhưng sau đó cô ấy nhận ra đó đúng là tôi. Con gái tôi cũng nhận thấy. Chúng tôi có một buổi tối tuyệt vời nhất. Tôi không thể miêu tả thành lời. Nhưng anh đã mang lại gia đình cho tôi. Bây giờ chúng tôi chuẩn bị đi ngủ. Tôi không thể chờ đợi gửi cho anh một bức thư cảm ơn. Vì lần đầu tiên trong một thời gian dài, tôi muốn anh biết rằng tôi cảm thấy như mình lại sống thêm lần nữa. Vợ tôi nói anh thường chia sẻ với mọi người về sức mạnh của mục đích. Tính tôi là một ví dụ thêm nhé. Cảm ơn anh.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Những điều gây ra căng thẳng nhiều nhất mỗi ngày là...

2. Cách thức tôi có thể nhắc nhở bản thân để giải tỏa sự căng thẳng trong suốt một ngày là...

3. Nếu tôi cảm thấy nhiều năng lượng hơn trong từng ngày, nhiều khả năng tôi sẽ...

4. Khi tôi điều chỉnh năng lượng trong từng ngày bằng thực hành này, tôi muốn bắt đầu hoạt động tiếp theo với cảm giác...

Thực hành số hai

TẠO RA NIỀM VUI

"Hầu hết những người hạnh phúc như khi họ xây dựng tâm trí mình hạnh phúc."

— Abraham Lincoln

Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng, niềm vui góp phần lớn vào yếu tố khiến những người có hiệu suất cao thành công. Bạn có thể nhớ lại niềm vui là một trong số ba cảm xúc tích cực định nghĩa trải nghiệm hiệu suất cao. (Sự tự tin và tham gia trọn vẹn trong khoảnh khắc - thường được mô tả là sự tập trung, dòng chảy, hoặc lưu tâm - là hai cảm xúc tích cực khác.)

Đó là lý do tại sao tôi gợi ý rằng, nếu bạn quyết định thiết lập một dự định sẽ tăng cường năng lượng và thay đổi cuộc sống của bạn hơn bất kỳ điều gì khác, thực hiện điều đó để tạo ra niềm vui cho cuộc sống hằng ngày của bạn. Niềm vui sẽ không chỉ biến bạn trở thành một người có hiệu suất cao, mà còn dẫn dắt hầu hết mọi cảm xúc tích cực khác mà chúng ta khao khát trong cuộc sống. Tôi không biết bất kỳ cảm xúc nào quan trọng hơn tình yêu, mặc dù tôi cũng tin rằng tình yêu không có niềm vui có thể có cảm giác trống rỗng.

Cảm xúc tích cực, nói chung, là một trong những dự đoán tốt nhất về cuộc sống tươi đẹp - năng lượng cao và hiệu suất cao. Những người có nhiều cảm xúc tích cực hơn sẽ có những cuộc hôn nhân hài lòng hơn, kiếm nhiều tiền hơn, và khỏe mạnh hơn.[13] Khi cảm xúc tích cực hiện hữu, các sinh viên làm các bài kiểm tra tốt hơn,[14] những nhà quản lý đưa ra các quyết định tốt hơn và hiệu quả hơn với nhóm của họ,[15] những bác sĩ chẩn đoán chính xác hơn[16], con người tử tế và giúp đỡ những người khác nhiều hơn.[17] Những nhà thần kinh học thậm chí nhận ra rằng, những cảm xúc tích cực thúc đẩy sự phát triển tế bào mới (độ đàn hồi), trong khi những cảm xúc tiêu cực gây ra sự lụi tàn.[18]

Những dữ liệu về HPI chỉ ra rằng, những người đạt tổng chỉ số hiệu suất cao và chia sẻ họ thành công hơn trong thời gian dài hơn đồng nghiệp cũng thường vui vẻ và lạc quan hơn đồng nghiệp. Họ đồng thời ít khi phải trải qua tình trạng năng lượng và cảm xúc tiêu cực.

Trong những cuộc phỏng vấn, hiển nhiên rằng những người có hiệu suất cao vui vẻ khi họ nói về nghề nghiệp, sự nghiệp, và những mối quan hệ của họ. Họ không luôn luôn tận hưởng mọi công việc khó khăn, những công việc bắt đầu trở nên lớn lao, nhưng họ biết ơn và hạnh phúc với công việc

và những cơ hội nói chung. Hóa ra, niềm vui, hơn bất kỳ điều gì khác, đem đến cho họ năng lượng. Nếu bạn cảm thấy niềm vui, tâm trí, cơ thể, và thực tại cảm xúc của bạn đều được nâng lên.

Bạn đã từng nghe người ta nói rằng hành động là 80% của thành công? Ồ, nếu bạn muốn là một người có hiệu suất cao, hãy hành động và tạo ra niềm vui.

Mọi thứ có thể sẽ tuyệt vời, nhưng nếu bạn thiếu cảm xúc tích cực thì sao? Điều gì xảy đến khi cuộc sống không vui vẻ? Nếu mọi người xung quanh bạn đều tiêu cực thì sao?

Ồ, thế thì bạn phải thay đổi tình cảnh đó. Cảm xúc tích cực là điều kiện tiên quyết cho hiệu suất cao. Và chỉ có bạn chịu trách nhiệm với trải nghiệm cảm xúc kéo dài. Hãy nhớ lại bài học từ chương trước: Bạn có thể lựa chọn những cảm nhận của mình (cách lý giải của bạn về những cảm xúc mà bạn cảm nhận), và bạn càng làm điều đó, bạn càng viết lại cách bạn trải qua những cảm xúc. Bạn chịu trách nhiệm về cảm nhận của bạn. Đó có lẽ là một trong những khả năng vĩ đại nhất của con người.

Điều này không có nghĩa là những người có hiệu suất cao luôn luôn vui vẻ, hoàn hảo, và tuyệt vời. Giống như những người khác, họ trải qua những cảm xúc tiêu cực. Chỉ là họ đối mặt với chúng tốt hơn, và có lẽ quan trọng hơn, họ định hướng suy nghĩ và hành vi tới hoạt động sản sinh ra cảm xúc tích cực. Một lần nữa, những người có hiệu suất cao sẵn lòng đặt bản thân vào trạng thái tích cực. Giống như vận động viên thực hiện những hành động cụ thể để bản thân họ "tập trung cao độ", những người có hiệu suất cao nuôi dưỡng niềm vui một cách có chủ đích.

Để hiểu cách thức họ thực hiện điều đó, tôi yêu cầu một nhóm người được chọn lọc ngẫu nhiên có chỉ số HPI cao mô tả cách thức họ tạo ra những cảm xúc và cảm giác tiêu cực nói chung. Và sự kiện cụ thể nào tạo ra niềm vui cho cuộc sống của họ (và sự kiện nào không)? Và những thói quen nào, nếu có, khiến bản thân họ hành động có chủ đích để luôn trong trạng thái vui vẻ lâu hơn? Phản hồi của họ cho thấy những người có hiệu suất cao có xu hướng làm theo những thói quen tương tự nhau hằng ngày. Họ có xu hướng...

1.... chuẩn bị những cảm xúc họ muốn trải nghiệm, trước những sự kiện quan trọng (hoặc một ngày nói chung). Họ suy nghĩ về việc họ muốn cảm nhận như thế nào, và đặt những câu hỏi cho bản thân hoặc thực hành những tưởng tượng tạo ra những cảm xúc đó. (Điều này khớp với "tập trung vào cảm nhận" từ chương trước.)

2.... đoán trước những kết quả tích cực từ những hành động của họ. Họ lạc quan và tin tưởng rõ ràng rằng, những hành động của họ sẽ được đền đáp.

3.... hình dung những tình huống căng thẳng có thể xảy ra và bản thân họ tốt nhất sẽ xử lý chúng một cách biết ơn như thế nào. Cũng như dự đoán những kết quả tích cực, họ suy nghĩ thực tế trước những rắc rối, và họ chuẩn bị tinh thần trước những khó khăn.

4.... cố gắng đưa vào sự đánh giá cao, ngạc nhiên, sự tuyệt diệu, và thách thức trong một ngày.

5.... hướng những tương tác xã hội về phía những cảm xúc và trải nghiệm tích cực. Đó là thứ mà một người phản hồi gọi là "những chiếc máy trải bê tông chất lượng tốt có ý thức."

6.... thường xuyên suy ngẫm về mọi điều họ cảm thấy biết ơn.

Nếu bạn muốn thực hiện sáu hoạt động này một cách có ý thức và kiên định, bạn cũng sẽ cảm thấy khá vui vẻ. Tôi biết thế, bởi vì niềm vui đã đến với tôi.

Mang cuộc sống trở lại

Vào năm 2011, trong khi đang tham gia kỳ nghỉ ở sa mạc với những người bạn, tôi đâm sầm vào một chiếc ATV trong khi đang chạy dọc theo bờ biển với tốc độ khoảng 40 dặm mỗi giờ. Tôi gãy cổ tay, trật hông, rạn vài cái xương sườn, và sau đó được chẩn đoán mắc hội chứng chấn động kéo dài từ chấn thương sọ não. Tôi viết về trải nghiệm này trong phần mở đầu của cuốn sách The Charge, vì vậy tôi không đi vào chi tiết nhiều ở đây. Tôi muốn nói đó là khoảng thời gian tồi tệ trong cuộc sống của tôi. Chấn thương gây tổn thương khả năng tập trung, kiểm soát cảm xúc, những khả năng suy luận trừu tượng, trí nhớ, và cân bằng cơ thể. Trong nhiều tuần, tôi

đau khổ bởi chỉ trôi theo dòng chảy và cho phép những cảm xúc đánh bại bản thân. Tôi không xử lý những chán nản hằng ngày tốt, bởi vì - tôi phải trung thực - tôi không nghĩ mình đang cố gắng đủ nhiều để làm điều đó. Tôi quá tập trung vào việc phục hồi từ những chấn thương cơ thể đến mức quên đi nhu cầu xác định lại tâm trí cho chính mình, thứ đồng thời bị tổn thương từ chấn thương não. Điều đó khiến tôi dễ dàng nản lòng với cả nhóm, nói năng cộc lốc với vợ, không suy nghĩ về tương lai, và thường cảm thấy bất hạnh.

Đến một ngày, sau khi đọc một số khám phá về những người có hiệu suất cao, tôi nhận ra mình đang không thực hành những thói quen buổi sáng. Tôi cũng biết rằng nếu tôi không thiết lập một số khởi động tinh thần mới để giúp kích hoạt thêm những cảm xúc và trải nghiệm tích cực trong cuộc sống, chấn thương não sẽ giành quyền kiểm soát và chế độ mặc định của tôi sẽ là phản ứng bị động và khổ sở. Với nghiên cứu về sáu điều mà những người có hiệu suất cao thực hiện để tạo ra niềm vui cho cuộc sống của họ, tôi bắt đầu một thói quen và những khởi động buổi sáng.

Mỗi sáng trong khi tắm, tôi tự hỏi bản thân ba câu hỏi để chuẩn bị tâm trí cho một ngày tích cực:

• Tôi có thể hứng khởi về điều gì hôm nay?

• Điều gì hoặc ai sẽ khiến tôi mắc lỗi hoặc gây ra căng thẳng, và tôi có thể phản ứng theo cách tích cực như thế nào, với một tôi tốt nhất?

• Tôi có thể gây bất ngờ cho ai với một lời cảm ơn, một món quà, hoặc một khoảnh khắc đánh giá cao?

Tôi chọn câu hỏi đầu tiên bởi rất nhiều người có hiệu suất cao chia sẻ rằng, họ thích thú sự đoán trước nhiều như chính sự kiện vui vẻ. Những nhà thần kinh học cũng phát hiện ra điều tương tự: Sự đoán trước có thể có sức mạnh trong việc giải phóng hoóc-môn như dopamine, hoóc-môn khiến bạn hạnh phúc, như sự kiện tích cực thực sự.[19]

Tất nhiên, thi thoảng tôi đứng trong nhà tắm và không thể nghĩ về bất cứ điều gì có thể hào hứng được. Vì vậy tôi hỏi, “Điều gì tôi sáng tạo hoặc làm hôm nay mà tôi có thể hào hứng được?”

Tôi chọn câu hỏi thứ hai bởi tôi có thể làm theo bằng cách tưởng tượng hành động của những người có hiệu suất cao, tưởng tượng những tình huống căng thẳng có thể xảy đến và con người tốt nhất của họ sẽ xử lý chúng dễ dàng như thế nào. Tôi có xu hướng nói to câu hỏi này, từ quan điểm của người thứ hai, và sau đó trả lời lớn tiếng lên. Nghĩa là, tôi đứng trong nhà tắm và nói, "Brendon, điều gì khiến anh căng thẳng hôm nay, anh bạn, và bản thân tốt nhất của anh có thể xử lý như thế nào nếu nó xuất hiện?" Hoặc "Brendon, khi X xảy ra nghĩ về Y, và sau đó làm Z." Thậm chí, tôi có thể tưởng tượng bản thân giải quyết vấn đề và mô tả cảm giác mà tôi có thể có, "Có một Brendon trong cuộc họp đó, cảm giác một chút căng thẳng. Trái tim anh ta đập quá nhanh bởi vì anh quên thở và chỉ tập trung vào bản thân. Bây giờ, anh ấy cần thư giãn, tham gia, và tập trung đặt câu hỏi cho mọi người và phục vụ."

Có vẻ kỳ quái khi tôi đứng trong phòng tắm, nghĩ về những tình huống căng thẳng mỗi sáng và nói chuyện với bản thân. Nhưng suy nghĩ thông suốt về những trở ngại và nói với bản thân từ vị trí người thứ hai có thể mạnh mẽ hơn nói ở vị trí người thứ nhất.[20] Hành động này giúp mở ra quan điểm nào đó. Tôi gọi thực hành này là tự huấn luyện, bởi vì bạn cơ bản đứng cách xa bản thân và huấn luyện chính mình như bạn sẽ huấn luyện một người bạn về cách thức xử lý tình huống khó khăn. Nhiều người có hiệu suất cao làm điều này.

Quá trình này tương tự như quá trình mà các nhà tâm lý học gọi là "xoa dịu nhận thức", một thực hành để cố gắng bộc lộ cảm xúc nội tại và "tháo gỡ, cải thiện" những cảm xúc hoặc tình huống khó khăn. Ví dụ, một người xử lý nỗi lo âu có thể được chỉ dẫn đặt tên cho nỗi lo âu của họ - nói: "Thuốc giảm đau Dave" - để thay vì là vấn đề cá nhân, người bệnh phân thân thành một anh chàng xấu xa bên ngoài. Quá trình này cũng cho phép người bệnh tách khỏi vấn đề. Bây giờ, họ có thể nhìn thấy vấn đề bên ngoài đến gõ cửa, và họ có thể lựa chọn trả lời hoặc không.

Tôi đã liệt kê câu hỏi thứ ba bởi vì muốn đảm bảo mỗi ngày tôi có thể dự đoán những kết quả tích cực từ những hành động của mình. Tôi biết rằng, suy nghĩ về cách khiến người khác ngạc nhiên bằng sự đánh giá cao có thể thực sự mang đến cho tôi hai điều tốt đẹp: Tôi nhận được lòng biết ơn bất ngờ vì tán dương người khác, và tôi nhận được sự ngạc nhiên khác khi tôi

chia sẻ lòng biết ơn của tôi với họ. Hỏi câu này còn giúp tôi tìm kiếm bổ sung sự tán dương, sự ngạc nhiên, điều phi thường, và thử thách vào trong một ngày.

Bằng cách nhớ tới ba câu hỏi này khi bắt đầu buổi sáng, tôi bước vào một ngày nhiệt tình, sẵn sàng đối mặt với những thử thách bằng con người tốt nhất của tôi, và hào hứng thu hút những người khác bằng sự đánh giá cao.

Thực hành đơn giản buổi sáng này có thể tạo nên niềm hi vọng, sự tò mò và niềm lạc quan - mọi cảm xúc tích cực được chứng minh là dẫn tới hạnh phúc và những kết quả sức khỏe tích cực như lượng cortisol thấp hơn, ít căng thẳng hơn, và tuổi thọ dài hơn.[21]

Kích hoạt tinh thần mới

Những người có hiệu suất cao mà tôi từng phỏng vấn chia sẻ về cách thức họ kiểm soát những suy nghĩ và hướng chúng đến trạng thái tâm lí tích cực. Họ không chờ đợi niềm vui đến với họ; họ tạo ra niềm vui.

Vì vậy, khi đang hồi phục từ chấn thương não, tôi quyết định phát triển một loạt khởi động có thể nhắc nhở bản thân hướng đến những tương tác xã hội, đến những cảm xúc và trải nghiệm tích cực.

1. Khởi động đầu tiên là thứ mà tôi gọi là “khởi động thông báo”. Tôi đặt cụm từ TẠO RA NIỀM VUI vào điện thoại như lời báo thức. Tôi đặt báo thức vào ba thời điểm khác nhau trong ngày với tên báo thức là TẠO RA NIỀM VUI! Tôi có thể đang trong một cuộc họp, đang gọi điện, hoặc viết thư điện tử, và rất nhanh chóng điện thoại sẽ rung khi báo thức đổ chuông và hiện ra những từ đó. (Như khi bạn học được trong chương về Sự Sáng Suốt, tôi cũng đặt những từ và cụm từ khác trong điện thoại để nhắc nhở bản thân về người mà tôi muốn được trở thành và cách thức tôi muốn tương tác với những người khác.) Khi điện thoại rung, bạn nhìn vào màn hình, đúng chứ? Giữa ngày, thi thoảng tôi chỉ hời hợt cố gắng và bùm, điện thoại của tôi đổ chuông. Nhắc nhở tôi tạo ra niềm vui cho khoảnh khắc đó. Từ nhiều năm đến giờ, thiết bị nhắc nhở đó vẫn điều hòa tâm trí có ý thức và vô thức của tôi để tạo ra những cảm xúc tích cực cho cuộc sống hằng ngày.

2. Khởi động thứ hai mà tôi thiết lập là “khởi động khung cửa”. Mỗi lần tôi bước qua khung cửa, tôi nói với bản thân, “Tôi sẽ tìm thấy điều tốt đẹp trong căn phòng này. Tôi bước vào không gian này nơi một người đàn ông hạnh phúc sẵn sàng phục vụ”. Thực hành này giúp tôi tập trung, tìm kiếm sự tốt đẹp ở những người khác, và sẵn sàng tâm trí giúp mọi người. Cụm từ hoặc câu nói tích cực mà bạn có thể nói với bản thân mỗi khi bước qua khung cửa là gì?

3. Khởi động thứ ba mà tôi thiết lập là “khởi động chờ đợi”. Bất cứ khi nào tôi chờ đợi xếp hàng để mua thứ gì đó, tôi hỏi bản thân, “Cấp độ hiện diện và rung động nào mà tôi muốn cảm nhận ngay bây giờ, trong phạm vi từ 1 đến 10?” Bằng cách đặt câu hỏi cho bản thân, tôi kiểm tra trạng thái cảm xúc của mình, chấm điểm cảm xúc, và chọn xem cảm xúc liệu có đủ cho tôi cảm nhận và muốn sống cuộc đời mình. Thường thì, khi tôi cảm nhận ở mức độ 5 hoặc thấp hơn, tâm trí tôi bắt lấy sự chú ý và nói, “Này, chàng trai, anh may mắn còn sống. Hãy tăng cường năng lượng và tận hưởng cuộc sống đi!” Thi thoảng, mặc cảm tội lỗi khi nhận ra bạn không cảm thấy sôi nổi như bạn nên thế có thể là sức ép mang đến động lực tốt để thúc đẩy cuộc chơi của bạn.

4. Khởi động thứ tư mà tôi thiết lập là “khởi động chạm”. Bất cứ khi nào tôi được giới thiệu với ai đó, họ nhận được một cái ôm. Không phải bởi vì tôi là người bẩm sinh thích ôm - tôi không thế. Tôi thực hiện khởi động này bởi tôi đọc quá nhiều nghiên cứu về sự động chạm tối quan trọng cho sức khỏe và hạnh phúc như thế nào.[22]

5. Khởi động thứ năm mà tôi tạo ra là “khởi động món quà”. Bất cứ khi nào điều gì đó tích cực xảy đến xung quanh, tôi nói, “Một món quà tuyệt vời!” Tôi làm thế bởi vì rất nhiều người có hiệu suất cao nói về cách thức họ cảm nhận được một cảm giác tôn kính và thiêng liêng trong cuộc sống hằng ngày. Thi thoảng, cảm giác này xuất hiện từ một nơi tinh thần - họ cảm thấy hạnh phúc bởi họ cảm nhận được Chúa ban phước. Đôi khi, cảm giác này xuất hiện từ một nỗi sợ hãi và kinh ngạc về thế giới có thể đẹp đẽ như thế nào. Những khi khác, họ nói về những món quà trong cuộc đời họ là một “tội lỗi biết ơn” - họ cảm thấy họ được nhận quá nhiều, quá nhiều cơ hội, và vì thế, họ cảm nhận sâu sắc một trách nhiệm để kiếm những may mắn đó bằng cách cho đi. Dù bằng cách nào, họ nhìn nhận cuộc sống và những may

mắn như một món quà. (Một số nhà khoa học thậm chí gọi khả năng đầu tư một cảm giác linh thiêng vào những hoạt động và tương tác hằng ngày của chúng ta là một dạng khác của trí tuệ con người - cụ thể, một trí tuệ tinh thần[23]). Vậy nếu một giao dịch được chấp thuận hoặc ai đó có tin tốt về người thân, hoặc bất cứ điều gì tích cực và bất ngờ xảy đến, bạn sẽ nghe tôi nói, "Một món quà tuyệt vời!"

6. Khởi động thứ sáu là "khởi động căng thẳng". Chấn thương não khiến tôi luôn cảm thấy vội vã, gần như sợ hãi. Và rồi đến một ngày, tôi quyết định rằng sự vội vã và căng thẳng sẽ không còn là một phần trong cuộc sống của tôi nữa. Căng thẳng là tự tạo ra, thế thì tôi quyết định ngừng sản xuất nó. Tôi luôn tin rằng chúng ta có thể chọn một sự bình tĩnh và vui vẻ nội tại thậm chí giữa sự hỗn loạn, vì vậy tôi quyết định làm điều đó. Bất cứ điều gì có vẻ như đang không thể kiểm soát, tôi đứng dậy, hít 10 hơi thở sâu, và hỏi, "Tiếp theo tôi nên thực hiện điều tích cực nào để có thể tập trung và hành động đúng đắn?" Qua thời gian, thực hành này loại bỏ sức mạnh của những cảm nhận căng thẳng và vội vã do chấn thương của tôi gây ra.

Để bổ sung cho những khởi động, tôi bắt đầu viết nhật ký buổi tối, liệt kê ba điều khiến tôi cảm thấy tốt đẹp trong suốt ngày. Sau đó, tôi dành giây lát để nhắm mắt và thực sự hồi tưởng chúng. Tôi đặt bản thân trở lại đúng tình huống tôi đã trải nghiệm. Tôi nhìn điều tôi đã nhìn, nghe điều tôi đã nghe, cảm nhận điều tôi đã cảm nhận. Thường thì, trong sự suy ngẫm, tôi đánh giá cao khoảnh khắc bằng sự quan tâm và tập trung nhiều hơn khi khoảnh khắc diễn ra. Tôi cười lớn hơn. Tôi cảm nhận trái tim mình đập nhanh hơn. Tôi khóc nhiều hơn. Tôi cảm nhận được một cảm giác kỳ diệu, hài lòng, biết ơn, ý nghĩa và sự trân trọng cao hơn bao hết đối với cuộc sống.

Tôi cũng bắt đầu làm điều tương tự vào mỗi tối Chủ Nhật. Tôi nhìn lại bài viết biết ơn của tuần trước và hồi tưởng chúng lần nữa với nhiều kết nối cảm xúc. Nếu tôi có thể nhắm mắt trong vòng 5 phút và dễ dàng suy nghĩ về danh sách những điều để biết ơn đang tăng lên, tôi biết mình đã tập trung trong suốt tuần.

Tất nhiên, lòng biết ơn là cội nguồn của mọi cảm xúc tích cực. Lòng biết ơn còn là sự tập trung của nhiều vận động tâm lý tích cực - bởi vì nó hiệu quả.

Có lẽ, không có cách thức tăng cường hạnh phúc hiện tại nào tốt hơn là bắt đầu một hành động tỏ lòng biết ơn.[24]

Lòng biết ơn là khuôn vàng thước ngọc giúp chúng ta nhận ra ý nghĩa cuộc sống.

Kết hợp cùng nhau, những khởi động này giúp tôi luôn vui vẻ trong những hoạt động tâm trí quan trọng và cuộc sống sau khi phục hồi từ chấn thương não.

Tôi gặp rất nhiều người có hiệu suất cao bắt đầu những thói quen và khởi động tương tự để phục hồi bản thân từ sức khỏe yếu. Khi tôi chia sẻ điều này với Arjun, gã khổng lồ công nghệ từ đầu chương, chúng tôi khám phá ra rằng, anh ấy không bao giờ khởi tạo bất kỳ khởi động có ý thức nào trong cuộc sống, hoạt động kích hoạt những cảm xúc tích cực. Theo cách nói của anh, anh ấy "thường ổn định và giỏi phản ứng trước cuộc sống bằng một vẻ rất ngầu". Nhưng anh nhận ra rằng, chỉ phản ứng tốt với cuộc đời chẳng khác gì bị giới hạn. Nếu bạn không đặt dự định và thiết lập những nhắc nhở để tạo ra niềm vui trong cuộc sống, bạn không trải nghiệm đầy đủ mức độ thú vị của cuộc đời.

Với chỉ ba hoặc bốn khởi động mới trong cuộc sống, Arjun hoàn toàn thay đổi. Anh ấy có hai khởi động yêu thích. Khởi động đầu tiên là bất cứ khi nào anh ấy cảm thấy căng thẳng và cô đơn, anh đứng dậy, hít thở 10 hơi thật sâu và sau đó hỏi, "Con người tốt nhất của tôi xử trí tình huống này như thế nào?" Khởi động yêu thích còn lại anh ấy đã thiết lập để bất cứ khi nào vợ gọi tên anh ấy, anh ấy sẽ nói với bản thân, "Tôi sống trên hành tinh vì người phụ nữ này. Hãy xây dựng hạnh phúc cho cuộc sống của cô ấy."

Dự định nâng cao năng lượng cho những người xung quanh của anh là điều mà tôi mong muốn bạn sẽ làm theo. Nếu bạn luôn trong trạng thái vội vã, lo âu, căng thẳng, và bận rộn, loại năng lượng nào bạn đang chỉ dẫn cho người khác làm theo? Nếu bạn không tạo thêm sự quan tâm và niềm vui cho cuộc sống vì sự cải thiện cá nhân lớn lao, hãy làm điều đó với những người xung quanh bạn, nếu không họ có thể bị tổn thương vì cảm xúc không được kiểm soát lây lan.

Những người có hiệu suất cao nuôi dưỡng niềm hạnh phúc bằng cách thức họ tư duy, điều họ tập trung, và cách thức họ tham gia và suy nghĩ về những ngày của họ. Đó là một lựa chọn. Họ thay đổi ý chí và những hành vi của mình để tạo ra niềm vui. Điều này không chỉ làm họ sôi nổi mà còn phục vụ người khác. Và do đó, giờ là lúc để thức tỉnh và tái xuất trong thế giới với một tinh thần trẻ trung.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Ba câu hỏi mà tôi tự hỏi bản thân mỗi sáng để thúc đẩy những cảm xúc tích cực trong ngày có thể là...

2. Một số khởi động mới mà tôi có thể thiết lập cho bản thân bao gồm (xem những ví dụ của tôi về khởi động thông báo, khởi động khung cửa, khởi động chờ-xếp-hàng)...

3. Một thói quen mà tôi có thể bắt đầu để xem lại những khoảnh khắc tích cực trong ngày của tôi là...

Thực hành số ba

CẢI THIỆN TỐI ĐA SỨC KHỎE

"Bạn có thể không cảm thấy cực kỳ khỏe mạnh, nhưng nếu bạn là một người trưởng thành có kích thước trung bình, bạn sẽ chứa trong dáng người khiêm tốn không dưới 7x1018 đơn vị năng lượng tiềm năng - đủ để làm bùng nổ với sức ép của 30 quả bom Hydro rất lớn, nếu như bạn biết cách giải phóng năng lượng và thực sự mong mỏi thực hiện điều quan trọng."

— Bill Bryson

Trước khi bắt đầu viết chương này, tôi đứng dậy khỏi máy tính, đi đến nhà bếp, uống một cốc nước, xuống nhà, đạp xe tập thể dục tại nhà cho một thử thách đạp nước rút trong ba phút, và kéo căng cơ thể trong hai phút để thực hiện một số động tác chuyển động Vinyasa yoga. Sau đó, tôi trở lại văn phòng, ngồi xuống, nhắm mắt, và thực hành GIẢI TỎA CĂNG THẲNG,

THIẾT LẬP DỰ ĐỊNH. Nếu bạn có thể thấy tôi ở hậu trường những hội thảo chuyên đề, bạn sẽ thấy tôi thực hiện một thói quen giống nhau: Tiếp năng lượng cho cơ thể và chuẩn bị tâm trí phục vụ. Tôi học phương pháp rèn luyện này từ những người có hiệu suất cao, những người mà, tôi để ý thấy, luôn nâng cao năng lượng bằng vận động thể chất và bài tập hít thở. Tôi để ý họ ăn uống lành mạnh hơn và rèn luyện thể chất nhiều hơn mọi người, vì vậy, tôi bắt đầu thực hiện những điều tương tự.

Thói quen đó không phải lúc nào cũng thế. Vào những năm cuối của tuổi 20, sức khỏe thể chất của tôi khá yếu. Tôi làm việc từ 12 tới 16 tiếng mỗi ngày với vai trò tư vấn viên.

Hầu hết công việc của tôi là ngồi trước máy tính và dựng bài thuyết trình và chương trình giảng dạy. Ngồi liên tục làm tái phát cơn đau từ những chấn thương cũ, và cơn đau khiến tôi không thể rèn luyện thể lực nhiều như tôi muốn. Ngay sau đó, tôi rơi vào cạm bẫy mà nhiều người trong chúng ta rơi vào: Ngừng chăm sóc bản thân. Tôi ngủ không ngon, ăn uống kém dinh dưỡng, và hiếm khi rèn luyện thể lực. Tôi để ý thấy hiệu suất trong công việc, và cuộc sống nói chung, đang chịu tổn thất bởi cạm bẫy này, nhưng khó có thể phá vỡ chu trình, bởi vì tôi kể cho bản thân mình những câu chuyện ngu ngốc rằng để trở nên khỏe mạnh thì khó khăn như thế nào.

Khi con người không khỏe mạnh, không phải bởi vì họ không biết cách khỏe mạnh. Tất cả chúng ta điều biết phải làm gì để tăng cường năng lượng thể chất, bởi vì đó là lẽ hiển nhiên: Tập thể dục - rèn luyện thể lực nhiều hơn. Dinh dưỡng - ăn thực phẩm có lợi cho sức khỏe hơn. Ngủ - mục tiêu ngủ bảy đến tám tiếng. Chẳng có điều gì để tranh cãi, phải không?

Không may, rất nhiều người tranh cãi. Họ nói rất nhiều điều phi lý để bào chữa cho sự yếu kém trong những lĩnh vực này. Quá thường xuyên, những người thành công đổ lỗi cho năng lượng thể chất thấp của họ với lý do “tôi sinh ra như thế” hoặc vào đúng lúc những đòi hỏi của lĩnh vực ngành nghề, văn hóa công ty, hoặc những nghĩa vụ cá nhân của họ.

Tôi làm điều tương tự. Tôi nói những câu có ý nghĩa nhưng thiếu thận trọng như này:

"Mọi người trong ngành của tôi đều làm việc chăm chỉ như thế, nên tôi phải bỏ bớt việc không liên quan."

Và điều tôi cắt bỏ là? Chăm sóc sức khỏe của tôi. Tất nhiên, khi tôi nói, "ngành của tôi," tôi đang hoang mang trước những tiêu chuẩn ngành với năm kẻ bảo thủ điên cuồng mà tôi làm việc cùng, những người cũng bỏ bê sức khỏe và gia đình họ. May mắn, ở thời điểm đó trong cuộc đời, tôi làm việc cho một công ty toàn cầu, và tôi nhận thấy nhiều người cùng làm với tôi khỏe mạnh. Rõ ràng là, một số người tìm ra cách thức để cơ thể khỏe mạnh cũng làm công việc như tôi. Thực tế, tôi nhận thấy nhiều người cùng và trên cấp độ của tôi chăm sóc bản thân họ tốt hơn, tận hưởng cuộc sống nhiều hơn, và nhận được những thành công còn tốt hơn tôi nữa.

"Ồ, tôi thành công mà chỉ ngủ năm giờ, vậy giấc ngủ không phải vấn đề của tôi."

Tôi nói điều này, hiển nhiên với suy nghĩ thế này: Tưởng tượng tôi sẽ thành công nhiều hơn thế nào nếu thêm hai giờ ngủ. Thiếu ngủ không hữu hiệu với thành công của tôi. Nó không mang lại cho tôi lợi thế. Nhưng tôi còn trẻ và xuẩn ngốc. Tôi bắt đầu nghiên cứu những cách thức để giảm giấc ngủ, để ngủ ít hơn. May mắn, tôi không thể từ chối 50 năm nghiên cứu giấc ngủ mà tôi vẫn tình cờ tìm thấy, nói rằng, thời gian ngủ đúng đắn (khoảng bảy đến tám tiếng cho người trưởng thành) dẫn tới chỉ số nhận thức cao hơn, ít căng thẳng hơn, hài lòng với cuộc sống hơn, sức khỏe tốt hơn, năng suất hơn, lợi nhuận nhiều hơn, và ít mâu thuẫn hơn. Tài liệu này chỉ ra rằng, giấc ngủ kém liên quan tới rối loạn tâm thần, béo phì, bệnh tim mạch vành, đột quỵ - và danh sách này vẫn kéo dài thêm nữa.[25]

"Tôi sẽ lại tập trung vào sức khỏe và hạnh phúc sau 90 ngày nữa. Bây giờ tôi bận lắm."

Những người nói điều này có xu hướng ở trong chu trình mệt mỏi mãi mãi - họ nói 90 ngày, nhưng sẽ tiếp tục thế, nhiều năm trước khi họ nghỉ ngơi và trở lại cảm giác giống con người. Đó cũng là tôi ở một thời điểm nào đó. Tôi học được rằng, điều chúng ta làm trong cuộc sống hằng ngày - đúng thế, thậm chí trong suốt những ngày nước rút đó - có xu hướng tập trung thành những thói quen khó thay đổi.

"Tôi sinh ra đã thế rồi."

Tôi sử dụng những lý luận sinh học và gen cho việc tôi cảm nhận thể lực như thế nào, bởi khuyết tật tủy sống bẩm sinh và những tai nạn trước đây của tôi. Nhưng lý do này không thật vững chắc. Rõ ràng là, lịch sử gia đình hoặc những yếu tố gen cụ thể gây bệnh - tiền sử gia đình về ung thư, tim mạch, tiểu đường, rối loạn tự miễn dịch, và những bệnh tâm thần đặc biệt có ảnh hưởng. Nhưng bạn không phải dành quá nhiều thời gian để nhìn vào những bức ảnh trước-và-sau trên Instagram để nhận ra thực tế là chúng ta có thể thay đổi đáng kể sức khỏe của mình. Chúng ta có mức độ kiểm soát cá nhân phi thường về sức khỏe tổng thể và lâu dài. Những thói quen hằng ngày và môi trường có thể kích hoạt khuynh hướng thiên về gen hoặc không.[26] Và bất kể lĩnh vực nào trong nghiên cứu, tình trạng không hoạt động thể lực được chứng minh rất nhiều lần là một trong những thủ phạm dẫn đến mọi kết quả sức khỏe tiêu cực.

"Tôi không có thời gian cho X."

Trong lý do bào chữa này, "X" thường là rèn luyện thể lực, ăn uống/mua sắm lành mạnh, hoặc thiền. Nhưng tôi được biết, không hoạt động nào trong những hoạt động này chắc chắn tiêu tốn thời gian của bạn. Thực tế, những hoạt động này thường mua lại thời gian bằng cách mang về cho bạn nhiều năng lượng và tăng sức sản xuất. Nếu bạn sắc sảo hơn, nhận thức nhanh hơn, và có khả năng tốt hơn để sản xuất nhiều thứ có giá trị hơn, bởi bạn dành thời gian để rèn luyện thể lực và ăn uống lành mạnh hơn, do đó, rèn luyện thể lực và chế độ ăn lành mạnh không phải là việc gây thâm hụt thời gian.

Tôi chia sẻ những ý tưởng này bởi vì tôi biết mình không phải là người duy nhất mắc kẹt trong lối suy nghĩ kém cỏi như thế. Bạn đã từng nói những điều như thế với bản thân chưa? Bạn kể cho bản thân những câu chuyện nào khác để cho phép những lựa chọn sức khỏe yếu tiếp diễn? Những câu hỏi hóc búa, tôi biết, nhưng đáng để suy ngẫm. Thực tế, hãy cùng đo lường sức khỏe thể chất của bạn hiện tại. Bạn đánh giá sức khỏe thể chất của bạn như thế nào trong phạm vi từ 1 đến 10? Coi 1 là mức bạn đã kiệt sức rồi, trong khi 10 nghĩa là bạn hầu như luôn cảm thấy đầy năng lượng và khỏe mạnh thể chất. Con số của bạn là bao nhiêu?

Nếu bạn không cảm thấy mình ở mức 7 hoặc hơn, có lẽ đây là phần quan trọng nhất trong cuốn sách. Bạn có thể nhận được những lợi ích phi thường và tức thì về năng lượng tinh thần và cảm xúc chỉ bằng cách chăm sóc tốt hơn đến thể lực. Và bạn cần phải thế. Thứ bạn nhìn nhận trong thế giới phụ thuộc vào trạng thái tinh thần và năng lượng thể chất. Do đó, sự việc tồi tệ nhất khi bạn có cảm giác tệ nhất. Và tốt nhất khi bạn ở trạng thái tốt nhất. Chúng tôi muốn bạn ở trạng thái tốt nhất.

Hãy trở nên khỏe mạnh ngay bây giờ

Nếu bạn thành thật, bạn biết rằng nghiên cứu có sức thuyết phục: Bạn cần rèn luyện thể lực. Chăm chỉ. Đặc biệt nếu bạn quan tâm đến hiệu suất tinh thần. Rèn luyện thể lực tăng cường quá trình sản xuất yếu tố thần kinh xuất phát từ não (Brain-derived neurotropic factor - BDNF). BDNF tạo ra những nơron mới để phát triển trong hồi hải mã và những khu vực khác trong não, tăng cường độ đàn hồi và khả năng học hỏi, ghi nhớ lâu hơn, và tăng cường chức năng chung của não bộ.[27] Đây là quan điểm lớn mà quá nhiều người bỏ qua: Rèn luyện thể lực nâng cao khả năng học hỏi. Rèn luyện thể lực đồng thời giảm căng thẳng - nguyên nhân giết chết hiệu suất tinh thần.[28] Căng thẳng thật sự giảm thiểu BDFN và chức năng nhận thức chung, và rèn luyện thể lực là công cụ tốt nhất của bạn để loại bỏ căng thẳng.

Bởi vì tăng cường năng lượng, rèn luyện thể lực đồng thời có thể cho phép bạn thực hiện những nhiệm vụ thông thường nhanh hơn và hiệu quả hơn. Rèn luyện thể lực thúc đẩy trí nhớ, nâng cao tâm trạng, tăng cường sự chú ý, và khiến bạn tỉnh táo hơn, tất cả những lợi ích này tăng cường hiệu suất làm việc của bạn.[29]

Do đó, nếu công việc hay cuộc sống yêu cầu bạn học hỏi nhanh nhạy, giải quyết căng thẳng, tỉnh táo, tập trung, nhớ những điều quan trọng, và duy trì tâm trạng tích cực, thì bạn phải rèn luyện thể lực nghiêm túc hơn.

Nếu bạn quan tâm tới việc đóng góp cho thế giới, bạn cần quan tâm đến bản thân mình. Điều này không có nghĩa là bạn phải vùi dập bản thân trong công việc buồn tẻ - hầu hết mọi tác động tích cực này được tìm thấy chỉ bằng rèn luyện thể lực điều độ. Tức là, rèn luyện thể lực chỉ một vài lần mỗi tuần. Năng lượng có thể hồi phục nhờ một kế hoạch tập luyện tốt. Chỉ sáu

tuần rèn luyện thể lực được chứng minh là tăng cường khả năng lĩnh hội và thúc đẩy sản xuất dopamine, chất nâng cao tâm trạng và hiệu suất tinh thần. Rèn luyện thể lực đồng thời tăng sản xuất norepinephrine, chất giúp bạn mắc ít sai sót hơn trong những nhiệm vụ thách thức tinh thần.[30] Hãy nhớ, năng lượng là thể chất, cảm xúc, và tinh thần - và rèn luyện thể lực cải thiện từng mục đó.

Một phát hiện ấn tượng từ nghiên cứu của chúng tôi về hơn 20.000 người có hiệu suất cao là, trong 5% số đó có 40% rèn luyện thể lực ít nhất ba ngày mỗi tuần, nhiều hơn 95% người hiệu suất thấp hơn họ. Rõ ràng là, nếu bạn muốn gia nhập những nấc thang cao nhất của thành công trong cuộc sống, giờ là lúc rèn luyện thể lực nghiêm túc.

Nếu bạn có con, bạn nên thực hiện điều này nghiêm túc gấp đôi. Truyền cảm hứng cho những đứa trẻ để khỏe mạnh là điều thiết yếu. Những đứa trẻ khỏe mạnh có tập thể tập trung tốt hơn những đứa trẻ yếu ớt, và rèn luyện thể lực có thể tạo ra sự khác biệt trong IQ và thành tích học tập lâu dài.[31]

Nếu bạn không có con đi chăng nữa - bạn nằm trong nhóm đối tượng nhiều tuổi hơn - do đó, rèn luyện thể lực là tất cả. Rèn luyện thể lực cũng được chỉ ra là hiệu quả với chứng trầm cảm như thuốc chữa bệnh (mặc dù rèn luyện thể lực không nên được nhận thức là sự thay thế). Những người rèn luyện thể lực nhiều hơn thì trầm cảm ít hơn, có khả năng bởi vì những tác động của rèn luyện thể lực vào quá trình tăng cường dopamine trong não.[32] Rèn luyện thể lực đồng thời đẩy mạnh quá trình sản xuất serotonin và cải thiện giấc ngủ, kết quả lại sản xuất nhiều serotonin hơn.[33] (Nếu bạn chưa biết thì, hầu hết thuốc chữa trầm cảm được làm theo công thức với mục đích giải phóng và tái hấp thụ serotonin, đó là lý do tại sao nhiều nhà nghiên cứu khuyến khích bệnh nhân trầm cảm rèn luyện thể lực dù họ có đang điều trị bằng thuốc hay không.)[34] Rèn luyện thể lực đồng thời giảm đau đớn (hầu hết ngang với hiệu quả của THC/cannabis) và giảm thiểu lo âu - hai vấn đề lớn cho những người cao tuổi.[35]

Tôi chắc chắn chúng ta đều thừa nhận rằng, hiện hữu một cảm giác căng thẳng đang lan tỏa hiện nay. Nó đang diễn ra. Cách tốt nhất để xử lý mối đe dọa đó là trải nghiệm nhiều hơn những cảm xúc tích cực (bằng cách cố ý tạo ra thêm niềm vui cho cuộc sống chúng ta) và bằng cách giải tỏa căng

thẳng thông qua rèn luyện thể lực. Tôi hứa với bạn rằng, nếu bạn biến rèn luyện thể lực trở thành một phần quan trọng sống còn trong cuộc đời bạn, rất nhiều hoạt động khác sẽ trôi chảy một cách kỳ diệu.

Một khi bạn thực hiện những thói quen tập thể dục theo thứ tự, hãy bắt đầu cải thiện chế độ ăn uống. Ở Mỹ, 60% người trưởng thành đang thừa cân hoặc béo phì, và chúng ta không thể đổ lỗi cho sự giảm thiểu hoạt động thể chất. Có nhiều vấn đề liên quan đến việc tiêu thụ đồ ăn quá mức.[36] Con người ăn quá nhiều, và hành động đó gây ra những hệ quả sức khỏe và hiệu suất làm việc tồi tệ. Những nhà nghiên cứu nhận thấy rằng, ăn quá mức như một chứng nghiện có thể là kết quả của cách thức não bộ vận hành. Tuy nhiên, những nhà nghiên cứu cũng kết luận rằng, ăn uống quá mức chỉ là hậu quả của việc đưa ra quyết định kém - chọn lựa có ý thức sự hài lòng ngắn ngủi thay vì sức khỏe dài hạn.[37]

Các chuyên gia y tế kiên định lặp lại một quy tắc là bạn nên ý thức được khi bạn ăn vì dinh dưỡng chứ không phải để thỏa mãn bản thân khi đang trong tâm trạng xấu. Thận trọng sử dụng bữa ăn như một cách để đẩy lùi những cảm xúc tiêu cực. Nếu bạn cảm thấy tồi tệ, hãy vận động. Đi bộ và thay đổi trạng thái cảm xúc trước khi ăn. Tôi biết, việc này không phải lúc nào cũng dễ dàng. Nhưng đáng giá, bởi vì nếu bạn có thể thay đổi cảm nhận trước khi ăn, bạn sẽ chọn bữa ăn có lợi cho sức khỏe hơn. Và điều đó tối quan trọng. Hóa ra, thứ bạn ăn có thể dự báo sức khỏe và năng suất tốt như rèn luyện thể lực. “Ăn uống lành mạnh, cảm nhận tốt, thể hiện xuất sắc” là chân lý. Và không chỉ cho chúng ta là những cá nhân. Tiếp cận chế độ dinh dưỡng tốt có những tác động tích cực lên hoạt động kinh tế vĩ mô của mọi quốc gia.[38] Đặc biệt với trẻ em, thành tích học tập và thành công trong trường học liên quan trực tiếp với chế độ dinh dưỡng đúng đắn.[39]

Bạn có thể đã biết bạn cần ăn uống lành mạnh hơn, và vì thế tôi nói với bạn, hãy bắt đầu đi. Tôi cũng khuyến nghị bạn gặp một chuyên gia dinh dưỡng, người có thể giúp bạn kiểm tra dị ứng thực phẩm - sự cạn kiệt năng lượng thông thường - và thiết lập chế độ ăn tốt nhất phù hợp với những nhu cầu làm việc của bạn.

Bắt đầu từ đâu

Sau khi huấn luyện cá nhân với nhiều người cố gắng cải thiện năng lượng của họ, tôi được biết rằng, nếu bạn quyết định tăng cường sức khỏe, bạn nên bắt đầu với một lịch rèn luyện thể lực thường xuyên, đặc biệt nếu bạn đang có sức khỏe tương đối tốt. Khi con người tập luyện, họ có xu hướng quan tâm hơn tới chế độ ăn uống và giấc ngủ.

Ở phía ngược lại, tôi nhận thấy rằng, với những người có sức khỏe yếu, hãy khởi động với những thói quen ăn uống lành mạnh giúp họ rèn luyện thể lực. Bởi giảm cân thường dễ dàng thực hiện bằng những thay đổi trong chế độ ăn uống hơn là bằng cách tập gym ba lần một tuần. Đi tập gym là một điều mới mẻ; ăn uống thì không. Thay đổi thực phẩm mọi người ăn dễ hơn là yêu cầu họ thực hiện một thói quen rèn luyện thể lực thường xuyên hoàn toàn mới.

Như mọi khi, tham khảo ý kiến bác sĩ của bạn trước khi tạo ra mọi thay đổi cho sức khỏe thể chất hoặc những thói quen sức khỏe khác. Hãy nhớ rằng, nếu bạn liên hệ với một bác sĩ giỏi, họ sẽ luôn khuyến nghị bạn ngủ ngon, dinh dưỡng, và thói quen rèn luyện thể lực. Nếu bạn đang liên hệ với một nhà cung cấp dịch vụ sức khỏe không đặt những câu hỏi chi tiết về thói quen sức khỏe, không đề xuất chế độ ăn, rèn luyện thể lực cụ thể, và những loại giấc ngủ liên quan đến mục tiêu sức khỏe hiện tại và tương lai của bạn, tôi gợi ý bạn tìm kiếm những quan điểm khác.

Tôi đồng thời khuyến nghị bạn nhìn ra ngoài bản thân và thiết lập môi trường tốt xung quanh bạn, nơi mà mọi người chăm sóc tốt sức khỏe của họ. Nếu bạn đang làm việc ở một công ty không thúc đẩy rèn luyện thể lực và mọi hình thức của cuộc sống lành mạnh - sự an toàn, sức khỏe, hạnh phúc, và cảm giác toại nguyện - thì hãy thận trọng. Những công ty không quan tâm đến phong cách sống lành mạnh của nhân viên không hoạt động tốt như đối thủ của họ.[40] Mặc dù vậy, ít hơn một nửa những người lao động Mỹ cho biết tổ chức của họ hỗ trợ phong cách sống lành mạnh của nhân viên, và một phần ba người nói rằng họ căng thẳng kinh niên trong công việc. Chỉ 41% cho biết chủ của họ giúp nhân viên phát triển và duy trì phong cách sống lành mạnh.[41] Rõ ràng là, chính từng cá nhân chúng ta phải kiểm soát phong cách sống lành mạnh và sức khỏe của bản thân, bởi vì chẳng ai sẽ làm điều đó cho chúng ta cả.

Khi tôi làm việc với những nhà điều hành, tôi thiết lập quan điểm rõ ràng: Nếu tổ chức mà bạn dành cả tuần phục vụ không hỗ trợ phát triển sức khỏe, thì hoặc là bạn khởi động một sáng kiến nội bộ để có sức khỏe tốt, hoặc là bạn bắt đầu tìm kiếm nơi làm việc mới. Tức là, nếu bạn quan tâm về việc làm việc với những người có hiệu suất cao và tự mình trở thành một người như thế.

Trong những buổi hội thảo chuyên đề, tôi thách thức mọi người dùng 12 tháng tới để có sức khỏe tốt nhất trong cuộc sống của họ. Đáng ngạc nhiên về số lượng người không bao giờ thực sự cam kết làm điều đó. Nếu bạn sẵn lòng, đây là một số điều bạn có thể thực hiện để bắt đầu:

• Bắt đầu thực hiện điều bạn nên thực hiện để cải thiện tối đa sức khỏe. Bạn đã biết liệu bạn có nên bắt đầu rèn luyện thể lực nhiều hơn, tiêu thụ thức ăn từ thực vật nhiều hơn, hoặc ngủ nhiều hơn. Nếu bạn trung thực, bạn có lẽ biết chính xác điều phải thực hiện. Bây giờ chỉ là vấn đề tận tâm và thói quen.

• Bạn nên biết mọi biện pháp đo lường sức khỏe đều sẵn có. Hãy ghé thăm bác sĩ chăm sóc sức khỏe chính của bạn và đề nghị chẩn đoán sức khỏe toàn diện. Nói với họ bạn muốn có sức khỏe tốt nhất trong 12 tháng tới và bạn muốn có từng sàng lọc hợp lý (mà họ sẽ giúp bạn đánh giá sức khỏe của bạn). Họ sẽ giúp bạn tìm hiểu chỉ số khối cơ thể, cholesterol, triglycerides, và những yếu tố rủi ro thông qua những kiểm tra khác nhau. Đừng chỉ tiến hành kiểm tra thể lực thông thường - yêu cầu chẩn đoán sức khỏe toàn diện nhất mà họ cung cấp. Nếu bạn phung phí tiền bạc vào bất kỳ điều gì trong năm nay, hãy làm điều đó cho sức khỏe của bạn. Tôi khuyến nghị bạn thực hiện nhiều hơn việc kiểm tra thể lực thông thường đồng thời tìm kiếm một địa chỉ thực hiện đầy đủ kiểm tra trong phòng thí nghiệm, chụp X quang, đánh giá vắc-xin, sàng lọc ung thư, và quét não.

• Bổ sung vào đánh giá đầy đủ bởi bác sĩ chăm sóc sức khỏe chính của bạn, tôi gợi ý bạn tìm kiếm bác sĩ y tế thể thao giỏi nhất ở nơi bạn sống. Hãy tìm kiếm ai đó làm việc với những vận động viên chuyên nghiệp. Những bác sĩ thể thao thường có cách thức hoàn toàn khác để cải thiện tối đa sức khỏe.

• Nếu bạn không biết làm gì cho chế độ dinh dưỡng, tìm một nhà dinh dưỡng học nổi tiếng nhất trong thị trấn để giúp bạn xây dựng một kế hoạch

bữa ăn hợp lí. Đảm bảo bạn kiểm tra dị ứng thực phẩm và rời đi với hiểu biết rõ ràng về thứ bạn nên ăn, ăn bao nhiêu, và khi nào. Một lần ghé khám bệnh với một nhà dinh dưỡng giỏi có thể thay đổi cuộc sống của bạn mãi mãi.

• Bắt đầu rèn luyện bản thân ngủ tám tiếng một đêm. Tôi nói "rèn luyện" bởi vì hầu hết mọi người không thể ngủ cả đêm - không phải bởi vì sinh học mà bởi thiếu điều kiện cho giấc ngủ. Hãy thử cách này: Đừng nhìn vào mọi loại màn hình một giờ trước khi đi ngủ; hạ nhiệt độ trong nhà xuống khoảng 20°C vào ban đêm; ngăn cách phòng ngủ khỏi mọi ánh đèn và âm thanh. Nếu bạn tỉnh giấc giữa đêm, đừng dậy và đừng kiểm tra điện thoại. Huấn luyện cơ thể bạn chỉ nằm đó. Bắt đầu huấn luyện cơ thể rằng nó phải nằm trên giường trong tám giờ, bất kể chuyện gì. Để có những mẹo ngủ ngon khác, hãy đọc cuốn The Sleep Revolution (tạm dịch: Cuộc cách mạng giấc ngủ) của người bạn tốt của tôi Arianna Huffington.

• Có một người đào tạo cá nhân. Nếu bạn coi sức khỏe là một mục tiêu chủ chốt trong cuộc đời bạn, bạn không nên cố gắng cải thiện tối đa sức khỏe thể chất mà không có một người hướng dẫn. Đúng thế, bạn có thể xem những video rèn luyện thể lực tại nhà, nhưng chịu trách nhiệm giải trình với một người đào tạo sẽ giúp bạn tốt hơn. Nếu bạn không đủ khả năng thuê một người đào tạo, hãy tìm một người có sức khỏe tốt và đề nghị họ xem liệu bạn có thể bắt đầu rèn luyện thể lực cùng họ. Đừng để bản ngã ngăn cản - chỉ bởi vì bạn không thể theo kịp không có nghĩa là bạn không thể xuất hiện. Thực hiện thói quen rèn luyện thể lực và khiến thói quen đó mang tính xã hội.

• Nếu bạn muốn một kế hoạch khởi đầu đơn giản, và bác sĩ của bạn đồng ý, tôi khuyến nghị bạn bắt đầu thực hiện phương pháp hai-hai. Đó là 20 phút tập nâng tạ mỗi tuần, và 20 phút tập tăng nhịp tim mỗi tuần. Trong mọi buổi tập, sử dụng khoảng 75% nỗ lực của bạn - nghĩa là, hãy mạnh mẽ hơn bình thường trong suốt những buổi rèn luyện thể lực. Đó là bốn buổi rèn luyện thể lực cường độ cao mỗi tuần. Vào ba ngày còn lại, bạn có thể ra ngoài đi bộ nhanh trong 20 - 45 phút. Một lần nữa, hãy tham khảo ý kiến của bác sĩ để xem liệu đây có phải thói quen tối ưu cho bạn.

Và độ khó tăng dần. Đừng lập tức sử dụng 75% nỗ lực nếu bạn vừa mới rời khỏi ghế ngồi. Nếu không, bạn có thể làm bản thân bị thương hoặc đau đớn

đến mức bạn quyết định loại rèn luyện thể lực đó không hợp với bạn. Và đó sẽ là kết quả tồi tệ.

• Cuối cùng, hãy giãn cơ, giãn cơ nhiều hơn. Chỉ 5 - 10 phút giãn cơ nhẹ nhàng hoặc tập yoga mỗi sáng, tối sẽ giúp bạn dẻo dai hơn và linh hoạt hơn.

Hoạt động này sẽ thả lỏng cơ thể bạn, vì thế bạn sẽ không gánh chịu quá nhiều căng thẳng.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Tôi muốn khỏe mạnh thể chất hết sức có thể ở giai đoạn này của cuộc đời bởi vì...

2. Nếu tôi có sức khỏe tốt nhất, ba điều tôi sẽ ngừng làm là...

3. Những điều tôi sẽ bắt đầu làm bao gồm...

4. Kế hoạch hằng tuần mà tôi có thể sử dụng để khỏe mạnh hơn và thực sự gắn bó là...

TẬN TÂM

“Phải có nỗ lực lớn mới ngăn chặn được sự suy tàn và phục hồi sự mạnh mẽ.”

— Horace

Năng lượng mang tính quyết định đối với hiệu suất cao. Bạn có thể nâng cao và thực hiện mọi thói quen khác trong cuộc sống, nhưng nếu không thành thục thói quen này, bạn sẽ không cảm thấy tốt đẹp. Không ai muốn cảm thấy tinh thần tối tăm, chết đuối trong những cảm xúc tiêu cực, hoặc thể lực kiệt sức. Dù vậy, hạnh phúc là, những trạng thái đó luôn là kết quả của những quyết định tồi tệ, không phải do gen xấu. Bạn có thể cải thiện tối đa mức năng lượng toàn thể trong cuộc sống nếu bạn lựa chọn. Và có lẽ đó là bổn phận lớn nhất của chúng ta bởi vì năng lượng cuối cùng cũng quyết định cách thức chúng ta làm việc, yêu thương, hoạt động, sùng bái, liên kết, và dẫn dắt.

Hãy cam kết cải thiện năng lượng của bạn. Bắt đầu dành nhiều khoảnh khắc trong một ngày hơn nữa để giải tỏa căng thẳng trong cơ thể và tâm trí. Hãy chọn tạo ra niềm vui cho trải nghiệm sống hằng ngày của bạn. Và quyết định ngay bây giờ rằng trong 12 tháng tới, bạn sẽ có sức khỏe tốt nhất trong cuộc sống. Tôi biết, đó là tiêu chuẩn cao để thiết lập. Nhưng nếu đó là quyết định duy nhất mà bạn từng đưa ra từ một cuốn sách như thế này, riêng nỗ lực sẽ thay đổi cuộc sống của bạn. Nếu một năm sau kể từ bây giờ, bạn gửi cho tôi một bức thư điện tử, "Brendon, tôi chẳng làm điều gì mà anh khuyên bảo trừ cải thiện sức khỏe tốt hơn," ồ, bức thư đó sẽ mang đến cho tôi niềm hạnh phúc lớn.

Thói quen đem lại hiệu suất cao #3: TĂNG CƯỜNG SỰ CẦN THIẾT

"Chỉ người nào cống hiến bản thân cho một niềm tin bằng toàn bộ sức mạnh và tinh thần mới có thể trở thành một bậc thầy thực thụ.

Vì lý do này, sự thành thục đòi hỏi nỗ lực bằng toàn bộ con người."

— ALBERT EINSTEIN

NHẬN BIẾT NGƯỜI CẦN BẠN NỖ LỰC HẾT SỨC

KHẲNG ĐỊNH LÝ DO

NÂNG CAO NHÓM CỦA BẠN

"Tôi có thể làm gì?"

Ba người lính thủy đánh bộ ngồi quanh Issac gật đầu khi cô bồi bàn lại rót đầy tách cà phê của họ.

Tôi hỏi, "Anh không có lựa chọn à?"

Anh ấy cười. "Ồ, luôn luôn có sự lựa chọn. Hồi đó tôi có ba sự lựa chọn: Bĩnh ra quần. Chạy trốn. Hoặc trở thành lính thủy đánh bộ."

Tôi cười to nhất bàn. Những người đàn ông khác đã quen với kiểu nói này.

Tôi hỏi anh ấy, "Anh nói điều gì với bản thân khi chạy về phía vụ nổ?"

Isaac đang đi bộ tuần tra khi một trong những chiếc xe của trung đội anh ấy đâm vào một thiết bị nổ ngẫu nhiên. Vụ nổ đánh bật anh và khiến anh bất tỉnh. Khi anh đến, anh nhìn thấy chiếc xe đang cháy âm ỉ, chìm trong khói

bốc lên ngùn ngụt, và hứng đạn của quân địch. Đó là khi anh bắt đầu chạy về phía chiếc xe.

“Anh chỉ nghĩ anh không muốn đồng đội của mình chết. Đó là tất cả những gì anh thực sự nghĩ: về những đồng đội.”

Isaas nhìn chằm chằm ra cửa quán cà phê, và không ai nói gì. Trong một khoảnh khắc, mọi người dường như lạc trong những câu chuyện của chính anh ấy.

“Thi thoảng”, Isaac tiếp tục, “mọi thứ anh làm có hiệu lực trong một khoảnh khắc. Khoảnh khắc đó chỉ vài phút. Tôi có thể nhớ về khoảnh khắc ấy như thể một bộ phim điện ảnh dài hai tiếng. Như là toàn bộ cuộc đời anh và tất cả những gì anh đấu tranh để đáp ứng nhu cầu của một khoảnh khắc.

Anh ấy nhìn xuống xe lăn của mình. “Khoảnh khắc đó không kết thúc như tôi nghĩ. Bây giờ tôi vô dụng. Hết thật rồi.”

Isaac có thể không bao giờ đi lại được nữa. Anh ấy là người hùng bởi đã che chở và giúp sơ tán những người sống sót của vụ nổ. Anh ấy bị bắn khi họ di chuyển một người bị thương, một người bạn thân của anh, tới nơi an toàn.

Một trong những người lính thủy đánh bộ ở bàn đùa.

“Chưa hết đâu, chàng trai. Anh sẽ hồi phục. Anh sẽ ổn thôi.” Isaac nổi cáu. “Sao anh lại nhằm vào tôi? Tôi không thể giúp chính bản thân mình. Tôi không thể phục vụ đất nước.

Vấn đề ở đây là gì?”

Những người bạn của anh ấy nhìn tôi.

“Anh nói đúng,” tôi nói. “Chẳng có vấn đề gì - trừ khi anh chọn tạo ra. Hoặc vấn đề nỗi đau của anh là nói với thế giới,

‘Đây là cách mà tôi chọn để giải quyết vấn đề này: Bỏ cuộc’. Hoặc vấn đề cho bản thân anh, những đồng đội lính thủy đánh bộ của anh, và thế giới thấy rằng, không gì có thể ngăn cản anh hoặc tinh thần phục vụ trong anh.”

Những lời tôi nói chìm vào thinh không. Isaac chỉ khoanh tay. “Tôi vẫn không nhìn ra vấn đề.”

Một trong những người bạn của anh nghiêng người. “Và anh chưa bao giờ sẵn lòng. Nếu anh không có một lý do sẵn lòng, chàng trai, anh xong rồi đấy. Nhưng vấn đề là, anh chọn lý do. Anh không cần phải tốt hơn. Hoặc anh lựa chọn anh phải tốt hơn. Điều đó phụ thuộc vào anh. Một lựa chọn tồi tệ sẽ khiến cuộc sống của anh khổ sở mãi mãi. Lựa chọn khác kéo anh ra khỏi giường.”

Isaac thì thầm, “Tại sao lại thử?” sau đó cứ im lặng. Đó là sự im lặng không ai muốn là một phần của nó, nhìn ai đó đang bên bờ vực, không chắc là sẽ bỏ cuộc hay sống tiếp.

Sau đó một lúc, rõ ràng là anh ấy không cảm thấy bản thân cần phải lựa chọn trong khoảnh khắc này. Tôi có thể nói điều đó làm nản lòng những người bạn của anh. Sự do dự không phải là điều gì đó mà những người lính thủy đánh bộ làm tốt. Cuối cùng, một người đưa mặt mình chỉ cách mặt Isaac vài inch và nhìn vào anh với sự gay gắt mà chỉ một người trong quân đội mới có thể trốn tránh.

“Bởi vì, chết tiệt, Isaac, anh không có lựa chọn nào khác cả. Bởi vì anh sẽ ám ảnh về khả năng phục hồi như cách mà anh đào tạo bộ binh, như một người lính thủy đánh bộ. Bởi vì gia đình anh đang dựa vào anh! Bởi vì chúng tôi ở đây vì anh nhưng chúng tôi sẽ không chấp nhận những lời bào chữa. Bởi vì vận mệnh của một người lính lớn hơn những vết thương của anh.”

#

Tôi chia sẻ câu chuyện này để minh họa một sự thật khá tẻ nhạt: Bạn không phải làm bất cứ điều gì. Bạn không phải lộ diện vì cuộc sống, công việc, gia đình bạn. Bạn không phải trèo ra khỏi giường trong một ngày khó khăn. Bạn không cần phải quan tâm về việc trở thành người tốt nhất mà bạn có thể. Bạn không cần phải phấn đấu sống một cuộc sống phi thường. Nhưng, một số người cảm thấy họ phải làm như thế. Tại sao vậy?

Câu trả lời là một cụm từ giải thích một trong những khát khao mạnh mẽ nhất của động lực và sự xuất sắc của con người: Sự cần thiết làm việc.

Isaac sẽ khỏe mạnh về thể chất chứ? Theo nhiều cách, điều đó chỉ phụ thuộc vào bản thân anh. Bác sĩ nói anh có thể đi lại được - nếu anh ấy luyện tập chăm chỉ. Chẳng có những lời hứa hẹn, họ nói với anh, nhưng lại có một khả năng. Tinh thần của anh sẽ tốt hơn? Một lần nữa, điều đó phụ thuộc vào anh ấy. Anh ấy có nhiều trợ giúp quanh mình. Nhưng nhiều người cần trợ giúp được cung cấp sự hỗ trợ nhưng lại không nhận lấy sự trợ giúp ấy. Sự khác biệt nằm ở việc ai đó có quyết định trở nên xuất sắc hơn là cần thiết. Không có sự cần thiết, không hành động kiên định.

Sự cần thiết là khao khát cảm xúc, khiến hiệu suất cao là điều bắt buộc thay vì một sở thích. Không giống như những khao khát yếu hơn khiến bạn muốn làm điều gì đó, sự cần thiết đòi hỏi bạn hành động. Khi bạn cảm nhận được sự cần thiết, bạn không ngồi ì ở đó mà ước ao hoặc hi vọng. Bạn hoàn thành mọi việc. Bởi vì bạn phải như thế. Không có nhiều lựa chọn; trái tim, tâm hồn và sự cần thiết của cơ hội ra lệnh bạn hành động. Chỉ là cảm nhận đúng đắn để làm điều gì đó. Và nếu bạn không làm, bạn cảm thấy bản thân kém cỏi. Bạn cảm thấy như thể bạn không làm tốt như những tiêu chuẩn của bạn, thực hiện những nghĩa vụ của bạn, hoặc hoàn thành những bổn phận hoặc vận mệnh của bạn. Sự cần thiết khơi gợi một cảm giác mạnh mẽ của động lực hơn bình thường, bởi vì bản sắc cá nhân bị thu hút, tạo ra một cảm giác thúc giục hành động.

Vấn đề “trái tim và tâm hồn” và “vận mệnh” có thể nghe như một niềm tin vô căn cứ, nhưng đó thường là cách thức những người có hiệu suất cao mô tả động lực sau nhiều hành động của họ. Ví dụ, trong những cuộc phỏng vấn, tôi thường hỏi những người có hiệu suất cao tại sao họ làm việc rất chăm chỉ và họ luôn tập trung cao độ và tận tâm. Những câu trả lời của họ thường nghe có vẻ giống điều gì đó thế này:

• Lý do chỉ là con người tôi.

• Tôi không thể tưởng tượng làm bất cứ điều gì khác.

• Đây là điều mà tôi được sinh ra để thực hiện. Đồng thời có một cảm giác nghĩa vụ và thúc giục:

• Mọi người cần tôi bây giờ; họ đang dựa vào tôi.

• Tôi không thể bỏ lỡ cơ hội này.

• Nếu tôi không làm điều này bây giờ, tôi sẽ nuối tiếc mãi mãi.

Họ nói những điều giống như Isaac nói: "Điều đó như thể toàn bộ cuộc sống của bạn và mọi điều bạn đấu tranh để đáp ứng những nhu cầu của một khoảnh khắc."

Khi bạn có một sự cần thiết cao, bạn hoàn toàn đồng ý với tuyên bố này:

"Tôi cảm thấy có một động lực tinh thần sâu sắc và cam kết để thành công, và nó luôn buộc tôi làm việc chăm chỉ, có tính kỷ luật, và thúc đẩy bản thân tôi."

Những người báo cáo họ hoàn toàn đồng ý với những tuyên bố như thế này có chỉ số HPI cao hơn trong hầu hết mọi hạng mục. Họ đồng thời báo cáo sự tự tin, hạnh phúc, và thành công hơn trong những giai đoạn dài so với đồng nghiệp. Khi khao khát cảm xúc không tồn tại, không có phương pháp, công cụ, chiến lược nào có thể giúp họ.

Nếu tôi có thể rút ra kết luận từ nghiên cứu của mình và một thập niên phát triển những người có hiệu suất cao, thì đó là bạn không thể trở nên phi thường mà không có cảm giác cần phải trở nên xuất sắc. Bạn phải tận tâm nhiều hơn với việc bạn đang làm, và vươn tới thành công (hoặc bất cứ kết quả nào bạn theo đuổi), đó không chỉ là một sở thích bất thường mà là một sự cần thiết sâu thẳm trong tâm hồn. Chương này viết về cách thức của nó.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA SỰ CẦN THIẾT

"Sự cần thiết là người hầu cận và chỉ dẫn của tự nhiên. Sự cần thiết là nền tảng và nhà phát minh của tự nhiên, là bản lề và luật lệ vĩnh cửu của tự nhiên."

— Leonardo Da Vinci

Các yếu tố trong sự cần thiết hiệu suất làm việc (mà tôi gọi là Bốn Tác Động của Sự cần thiết): cá tính, nỗi ám ảnh, bổn phận, sự thôi thúc. Hai động lực đầu tiên thuộc về nội tại. Hai động lực phía sau thuộc về ngoại tại. Mỗi tác động là khao khát của động lực, nhưng cùng với nhau, chúng giúp bạn dự báo hiệu suất ở những cấp độ cao hơn.

Những sắc thái của sự cần thiết không luôn luôn rõ ràng, vì thế chúng ta sẽ dành chút thời gian diễn giải trước khi chuyển sang đề xuất. Hãy kiên nhẫn bởi vì tôi tin là bạn sẽ xác định một số lĩnh vực quan trọng trong cuộc sống nơi mà sự cần thiết lớn hơn có thể thay đổi cuộc chơi.

SỰ CẦN THIẾT CỦA HIỆU SUẤT CAO

5

NHỮNG TÁC ĐỘNG NỘI TẠI

"Bất cứ điều gì cần cố gắng trong cuộc đời, tôi cố gắng bằng cả trái tim để làm tốt điều đó; bất cứ điều gì tôi làm, tôi sẽ cống hiến trọn vẹn bản thân."

— Charles Dickens

Bạn đã từng cảm thấy tội lỗi khi không sống đúng với những giá trị của bạn hoặc là một phiên bản tốt nhất của bản thân? Có lẽ bạn tin rằng bạn là một người trung trực nhưng cảm thấy mình nói dối quá thường xuyên. Bạn đặt ra những mục tiêu nhưng không theo đuổi đến cùng. Ngược lại, bạn cảm thấy mình tốt đẹp như thế nào khi bạn là một người tử tế và theo đuổi đến cùng những điều bạn tuyên bố và khát khao? Cảm nhận chán nản hoặc hạnh phúc với hiệu suất làm việc là những gì tôi nói về tác động nội tại.

Con người chúng ta có nhiều tác động nội tại ảnh hưởng lên hành vi của bản thân: những giá trị; những kỳ vọng; những ước mơ; và nhu cầu an toàn, được thuộc về, sự phù hợp, sự phát triển, v.v... Suy nghĩ về những tác động nội tại như một hệ thống hướng dẫn nội tại thúc giục bạn luôn là "người bạn muốn" và phát triển thành chính bạn tốt nhất. Chúng là những tác động không ngừng hình thành, tái hình thành cá tính và những hành vi của bạn trong suốt cuộc đời.

Chúng tôi nhận thấy hai tác động nội tại - những tiêu chuẩn cá nhân về sự xuất sắc và nỗi ám ảnh với một chủ đề - có sức mạnh đặc biệt trong việc xác định khả năng thành công trong thời gian dài của bạn.

NHỮNG TIÊU CHUẨN CÁ NHÂN CAO VÀ TẬN TÂM VỚI SỰ XUẤT SẮC

"Chất lượng cuộc sống của một cá nhân tương quan trực tiếp với sự tận tâm, sự xuất sắc của họ trong bất kể lĩnh vực đòi hỏi nỗ lực mà họ lựa chọn."

— Vince Lombardi

Điều này không thể hiện rằng những người có hiệu suất cao buộc bản thân phải thực hiện đúng với tiêu chuẩn cao. Cụ thể, họ quan tâm sâu sắc liệu có làm tốt mọi nhiệm vụ hoặc hoạt động mà họ cho là quan trọng với bản sắc cá nhân mình. Điều này đúng dù họ chọn nhiệm vụ hay không. Cũng là loại quan tâm này dù họ có tận hưởng nhiệm vụ hay không. Đó là bản sắc cá nhân của họ - không phải lúc nào cũng là lựa chọn hay sự thích thú nhiệm vụ - ép buộc họ làm tốt.[1] Ví dụ, một vận động viên có thể không đặc biệt thích thú bài tập mà huấn luyện viên giao cho, nhưng họ thực hiện bởi họ nhìn nhận bản thân là một vận động viên cấp cao sẵn lòng thử mọi điều để giỏi hơn. Những nhà nghiên cứu tổ chức đồng thời nhận thấy rằng, những người không làm việc tốt bởi họ làm nhiệm vụ mà họ hài lòng, thay vì thế, là bởi họ xây dựng những mục tiêu thách thức có ý nghĩa nào đó cho cá nhân họ.[2] Sự hài lòng không phải là căn nguyên của hiệu suất cao; mà là kết quả. Khi chúng ta làm việc thống nhất với bản sắc cá nhân trong tương lai, chúng ta được thúc đẩy nhiều hơn và sẽ làm một công việc lớn lao.

Một cách tự nhiên, chúng ta đều muốn làm tốt những điều quan trọng với mình.

Nhưng những người có hiệu suất cao quan tâm nhiều hơn tới sự xuất sắc và do đó, họ dành nhiều nỗ lực vào những hoạt động hơn người khác.

Làm sao chúng ta có thể biết họ quan tâm nhiều hơn? Bởi vì họ tự giám sát hành vi và mục tiêu hiệu suất làm việc thường xuyên hơn. Những người có

hiệu suất cao không chỉ biết họ có những tiêu chuẩn cao và muốn xuất sắc; họ kiểm tra một vài lần trong ngày để xem liệu họ có đang làm tốt những tiêu chuẩn đó. Sự tự giám sát này giúp họ tiến lên. Trong lúc thực hiện hàng trăm đánh giá về hiệu suất làm việc, tôi nhận thấy những người có hiệu suất làm việc thấp thường ít tự ý thức hơn và đôi khi không nhận biết hành vi và những kết quả của họ.

Những phát hiện này khớp với điều mà các nhà nghiên cứu nhận thấy về những mục tiêu và sự tự nhận thức. Ví dụ, những người đặt ra mục tiêu và thường xuyên tự giám sát thường tăng gấp hai lần rưỡi cơ hội đạt được mục tiêu.[3] Họ cũng phát triển những kế hoạch chính xác hơn và cảm thấy có nhiều động lực hơn để theo đuổi đến cùng những kế hoạch đó.[4]

Trong một đánh giá về 138 nghiên cứu với hơn 19.000 người tham gia, những nhà nghiên cứu nhận ra rằng, tiến trình giám sát cũng quan trọng đối với việc đạt được mục tiêu như là hoạt động thiết lập mục tiêu rõ ràng tại thời điểm ban đầu.[5] Nếu bạn không giám sát quá trình phát triển của mình, bạn có thể không thiết lập một mục tiêu hoặc kỳ vọng để làm tốt những tiêu chuẩn của chính bạn. Điều này áp dụng vào hầu hết mọi khía cạnh trong cuộc sống, thậm chí là những khía cạnh đơn giản nhất. Hãy tưởng tượng bạn hình dung bản thân là một người khỏe mạnh và muốn giảm vài kilogam. Nếu bạn không thiết lập mục tiêu và theo dõi quá trình tiến triển, bạn gần như chắc chắn thất bại. Một phân tích sâu hơn chỉ ra rằng, tự giám sát nằm trong số những cách thức hiệu quả nhất để cải thiện kết quả giảm cân.[6]

Vậy điều này liên quan tới hiệu suất cao như thế nào?

Bạn cần loại thực hành nào đó để kiểm tra xem liệu mình có đang làm tốt những tiêu chuẩn cá nhân không. Thực hành này có thể đơn giản như viết nhật kí mỗi tối và suy ngẫm câu hỏi này: “Hôm nay tôi có làm việc xuất sắc không? Tôi đã làm tốt những giá trị và những mong đợi để đem đến một phiên bản tốt nhất của tôi và làm tốt một công việc?”

Tự hỏi bản thân những loại câu hỏi này hằng ngày có thể đề cập đến những sự thật khắc nghiệt. Không ai hoàn hảo, và chắc chắn sẽ có những ngày bạn không hài lòng về hiệu suất làm việc của mình. Nhưng đó là một phần của

sự thỏa thuận. Nếu không tự giám sát, bạn sẽ dễ nản lòng hơn và tiến bộ chậm hơn. Và nếu bạn thực hiện tự giám sát, đôi khi bạn có thể vẫn cảm thấy chán nản. Đó là cách mà hoạt động tự giám sát vận hành.

Những người có hiệu suất cao có thể chắc chắn chỉ trích bản thân nặng nề nếu họ không nhận thấy sự phát triển hoặc xuất sắc trong điều họ đang làm. Nhưng không có nghĩa là họ không hạnh phúc hoặc biến mình thành những người căng thẳng thần kinh đến mức luôn cảm thấy họ đang thất bại. Hãy nhớ chi tiết này: Những người có hiệu suất cao hạnh phúc hơn đồng nghiệp, nhận thấy họ căng thẳng ít hơn đồng nghiệp, họ đang tạo ra sự khác biệt lớn hơn và được đền đáp tốt cho những nỗ lực đó. Họ cảm nhận được cách thức này bởi họ thấy bản thân đang bước đi trên con đường đúng đắn. Và họ cảm thấy họ đang đi đúng đường bởi vì họ thường xuyên kiểm tra bản thân.

Trong từng cuộc thảo luận với những người có hiệu suất cao, tôi nhận thấy họ rất sẵn lòng đối mặt với những lỗi lầm và khắc phục những điểm yếu của mình. Họ không né tránh tranh luận. Họ không giả vờ hoàn hảo. Thật vậy, họ muốn nói về cách thức cải thiện, bởi vì từ tận đáy lòng họ, bản sắc cá nhân và sự tận hưởng trong cuộc sống liên quan với sự phát triển.

Vì vậy, những người có hiệu suất cao thường xuyên nhìn bản thân trong gương và không cảm thấy thất vọng như thế nào? Có lẽ hành động đó đơn giản bởi tự đánh giá là thói quen họ quen thuộc. Họ thoải mái với thói quen đó. Họ không sợ quan sát bản thân họ, lỗi lầm và tất cả mọi việc, bởi vì họ làm điều đó quá thường xuyên. Bạn càng làm nhiều điều gì, nó càng ít đau đớn.

Mặc dù vậy, những người có hiệu suất cao có thể quá khắt khe với bản thân khi họ thất bại, bởi vì sự xuất sắc quá quan trọng với bản sắc cá nhân họ. Khi cái tôi của bạn nói, “Tôi là người hoàn thành mọi công việc với sự xuất sắc”, hoặc “Tôi là người thành công, người quan tâm đến chi tiết và cách sự việc phát triển,” sau đó, bạn quan tâm khi nào sự việc tồi tệ hơn. Với những người có hiệu suất cao, những tuyên bố này không chỉ là lời xác nhận mà còn là một phần không thể thiếu đối với con người họ. Nghĩa là, tồn tại một áp lực nội tại phải làm tốt, và áp lực đó có thể rất khó kìm hãm hoặc tắt đi.

Và, tất nhiên, nếu những người có hiệu suất cao không cẩn thận, những tiêu chuẩn cao đó có thể đem lại kết quả ngược với mong đợi. Chúng ta có thể

chỉ trích bản thân quá mức, và sớm thôi, hành vi tự đánh giá bản thân sẽ tương đương với nỗi đau đớn. Khi điều đó xảy ra, hoặc là chúng ta ngừng hỏi liệu chúng có đang làm với sự xuất sắc (bởi vì câu trả lời quá đau đớn) hoặc là chúng ta luôn hỏi và khiến bản thân có tâm lý sợ hãi. Quá lo ngại gây ra những sai lầm làm tăng thêm lo âu và giảm hiệu suất làm việc.[7] Khi một người chơi gôn thất bại ở lỗ thứ 18, không phải bởi vì họ thiếu sự cần thiết để làm tốt. Mà là họ cho phép sự cần thiết tạo ra một cấp độ kỳ vọng và áp lực yếu hơn.

Mặc dù vậy, thất bại là hiếm thấy với những người có hiệu suất cao, bởi vì, một lần nữa, họ quá quen đối phó với sự cần thiết cao.[8]

Việc xem xét những nghiên cứu về người có hiệu suất làm việc thấp rất quan trọng. Ở những người này, hành vi tự giám sát chỉ bằng một phần ba số lần mỗi tuần so với những đồng nghiệp có hiệu suất cao. Và họ hiếm khi hoàn toàn đồng ý với những tuyên bố như "Tôi có bản sắc cá nhân phát triển mạnh, loại bản sắc tìm kiếm thành công xuất sắc, và những hành vi hằng ngày của tôi cho thấy điều đó". Có lẽ một cái tôi xuất sắc quá rủi ro. Nếu bạn thường xuyên cảm thấy tồi tệ về bản thân bởi vì bạn làm việc kém, tự nhiên bạn có thể thích trốn tránh hành vi tự đánh giá. Nhưng sự trốn tránh này trở thành sự châm biếm lớn cho những người có hiệu suất làm việc thấp: Nếu họ không tự giám sát nhiều hơn, hiệu suất làm việc của họ sẽ không được cải thiện. Nếu họ tự giám sát nhiều hơn, họ sẽ phải đối phó với những nỗi thất vọng không thể tránh được và hành vi tự phán xét.

Mục tiêu cho tất cả những người có hiệu suất làm việc thấp phải là thiết lập những tiêu chuẩn mới, tự giám sát thường xuyên hơn, và học cách thoải mái chấp nhận khó khăn, không sợ hãi nhìn vào hiệu suất làm việc của chính mình.

Tôi không coi đây là nhiệm vụ dễ dàng. Tránh những cảm xúc tiêu cực tiềm tàng là một thói quen thâm căn cố đế của con người. Tôi nhìn thấy thực tế là, cảm nhận được sự cần thiết mãnh liệt không phải lúc nào cũng là cầu vồng và hoa hồng. Phấn đấu để thể hiện bản thân tốt nhất trong mọi lĩnh vực của cuộc sống có thể khiến bạn thực sự dễ tổn thương. Thật đáng sợ khi đòi hỏi quá nhiều ở bản thân bạn và đẩy tới giới hạn năng lực của bạn. Bạn có thể không làm tốt. Bạn có thể thất bại. Nếu không chứng tỏ được bản

thân có thể giải quyết tình huống khó khăn, bạn sẽ cảm thấy chán nản, tội lỗi, thất bại, bối rối, buồn bã, xấu hổ. Cảm nhận rằng bạn phải làm điều gì đó luôn luôn không thoải mái.

Nhưng tôi cho rằng, đó là sự thỏa hiệp lớn nhất mà những người có hiệu suất cao tạo ra. Họ cảm thấy họ phải làm điều gì đó thật xuất sắc, nếu họ thất bại và phải chịu đựng những cảm xúc tiêu cực, họ sẵn sàng chấp nhận. Họ rất coi trọng lợi thế của hiệu suất làm việc đến từ sự cần thiết để giải phóng bản thân khỏi thất bại. Cái giá này rất đáng kể so với nỗi khó chịu tiềm ẩn.

Đừng sợ ý tưởng về sự cần thiết này. Nhiều người ngờ vực khái niệm này khi tôi giới thiệu với họ. Họ sợ không đủ giỏi hoặc không thể đối phó với thử thách gian khó của những đòi hỏi thực sự. Nhưng sự cần thiết không chỉ là một điều gì đó "tồi tệ" đã xảy đến và bây giờ bạn "phải" chống chọi. Nó không phải gánh nặng tiêu cực mà bạn phải chịu đựng.

Đây là lý do tôi thường nói với những người có hiệu suất làm việc rằng:

Đôi khi cách nhanh nhất để trở lại cuộc chơi là kỳ vọng điều gì đó ở bản thân một lần nữa.

Hãy tiến lên và trói chặt cái tôi của bạn để làm tốt công việc. Và hãy nhớ xây dựng những mục tiêu thách thức. Hàng thập niên nghiên cứu với hơn 40.000 người tham gia chỉ ra rằng, những người thiết lập mục tiêu cụ thể và khó khăn sẽ làm việc tốt hơn những người thiết lập mục tiêu mơ hồ và không thách thức.[9]

Hãy coi bản thân là một người thích những thử thách và cố gắng chạm đến những giấc mơ lớn lao. Bạn mạnh mẽ hơn bạn nghĩ, và tương lai cất giữ những điều tốt đẹp cho bạn. Chắc chắn, bạn có thể thất bại. Chắc chắn, điều đó không hề thoải mái. Nhưng sự thay thế là gì? Không tiến lên nữa? Dừng lại ở giai đoạn cuối đời và cảm giác bạn đã không thể cống hiến mọi thứ? Lê bước chậm chạp trong cuộc đời để được an toàn bên trong bong bóng nhỏ buồn chán và tự mãn? Đừng để điều đó quyết định số phận của bạn.

Những người có hiệu suất cao phải thành công trong thời gian dài, bởi vì họ có lòng can đảm và sự quyết tâm kỳ vọng điều gì đó vĩ đại từ bản thân họ.

Họ thường xuyên nhắc nhở bản thân phải làm điều gì đó và làm thật tốt, bởi vì hành động hoặc thành tựu sẽ phù hợp với cái tôi lý tưởng của họ.

Giấc mơ sống cuộc đời phi thường của những người có hiệu suất làm việc không chỉ là những điều ước hoặc hy vọng. Họ biến giấc mơ của họ trở thành một sự cần thiết. Bản sắc cá nhân tương lai của họ liên quan với sự cần thiết, và họ mong đợi bản thân họ hiện thực hóa điều đó. Và vì thế họ thực hiện.

NỖI ÁM ẢNH VỚI NHẬN THỨC VÀ THÀNH THẠO MỘT CHỦ ĐỀ

"Để có được thành công lâu dài như một huấn luyện viên hoặc trong bất kỳ vị trí lãnh đạo nào, bạn phải điên cuồng theo cách nào đó."

— Pat Riley

Nếu một tiêu chuẩn nội tại cho sự xuất sắc khiến hiệu suất làm việc nhất quán trở nên cần thiết, thì sự tò mò sẽ biến nó trở nên thú vị.

Như bạn đoán trước được, những người có hiệu suất cao thường rất tò mò về mọi người. Thực tế, sự tò mò đem đến nhận thức và thành thạo lĩnh vực mà họ quan tâm chủ chốt, đây là một trong những dấu hiệu tiêu chuẩn cho thành công của họ. Đây là đặc điểm chung của tất cả những người có hiệu suất cao. Họ cảm nhận được một khao khát nội tại mạnh mẽ tập trung vào lĩnh vực quan tâm trong thời gian dài và đúc kết thành năng lực bản thân. Những nhà tâm lý học sẽ nói họ có động lực nội tại lớn - họ làm những điều đó bởi vì thấy thú vị, thích thú, và thỏa mãn cá nhân.[10] Những người có hiệu suất cao không cần phần thưởng hoặc kích động từ người khác để làm điều gì đó, mà vì họ nhận thấy điều đó đáng làm.

Niềm đam mê sâu sắc và lâu dài với một chủ đề hoặc môn học cụ thể xuất hiện trong hầu hết nghiên cứu thành công đương thời. Khi mọi người nói "sự can đảm và lòng quyết tâm", họ nói về đam mê kết hợp với sự kiên trì. Nếu bạn nghe thấy "thực hành có chủ đích" - thường bị hiểu sai là quy tắc 10.000 giờ - bạn biết điều quan trọng là phải tập trung và thực hành điều gì đó trong bao lâu. Những phát hiện này thật hiển nhiên. Những người xuất

sắc nhất thế giới ở mọi lĩnh vực tập trung lâu hơn và chăm chỉ hơn vào nghề nghiệp của họ.[11]

Nhưng tôi nhận ra rằng, những người có hiệu suất cao phải sở hữu thứ gì khác ngoài niềm đam mê. Niềm đam mê là thứ mà mọi người có thể hiểu được. Chúng ta được khẳng định rằng, hãy đam mê, sống với đam mê, yêu với đam mê. Đam mê là sự kỳ vọng, là cánh cửa đầu tiên dẫn tới thành công. Nhưng nếu bạn có thể luôn ở trạng thái cảm xúc mạnh mẽ và tập trung hoàn toàn vào một việc trong thời gian dài, thậm chí động lực và đam mê chắc chắn tăng lên và rút xuống trong những cơn sóng của sự quan tâm, thậm chí khi người khác chỉ trích bạn (và bạn biết họ có thể đúng), thậm chí khi thất bại nhiều lần, thậm chí khi bạn bị ép buộc sử dụng mọi khả năng, bước khỏi vùng an toàn để tiếp tục tiến lên, thậm chí khi những phần thưởng và sự công nhận còn lâu mới xuất hiện, thậm chí khi bất kỳ ai đó bỏ cuộc hoặc tiến lên, thậm chí khi mọi dấu hiệu nói bạn nên bỏ cuộc - đó chính là cú nhảy vượt lên trên lòng can đảm và quyết tâm vào lãnh địa của thứ mà nhiều người có thể gọi là một nỗi ám ảnh về sự vô trách nhiệm. Nỗi ám ảnh gần như là sự liều lĩnh. Tôi đã mở ra quan điểm này trong The Motivation Manifesto (tạm dịch: Bản tuyên ngôn về động lực):

Thách thức đặt ra là chúng ta bị quy định tin vào mặt trái của những điều này - rằng hành động liều lĩnh hoặc sự phát triển mau lẹ có phần nguy hiểm hoặc liều lĩnh. Nhưng một mức độ liều lĩnh và điên rồ nhất định cần thiết để phát triển hoặc đổi mới mọi thứ, để tạo nên sự đóng góp mới, hoặc đáng chú ý, hoặc có ý nghĩa. Sự vĩ đại nào giành được mà không có chút ít liều lĩnh? Cái gọi là liều lĩnh cần phi thường đã tạo nên công cuộc vượt đại dương, chấm dứt chế độ nô lệ, phóng tên lửa đưa con người vào vũ trụ, xây dựng những tòa nhà chọc trời, giải mã bộ gen, bắt đầu kinh doanh mới, và đổi mới toàn bộ ngành. Thử điều gì đó chưa bao giờ được thực hiện là liều lĩnh, để chống lại lề thói, để bắt đầu trước khi mọi điều kiện trở nên tốt đẹp và những sự chuẩn bị trở nên hoàn hảo. Nhưng người liều lĩnh hiểu rằng để chiến thắng, một người phải bắt đầu trước tiên. Họ đồng thời hiểu sâu sắc rằng, một mức độ rủi ro là chắc chắn và cần thiết nếu có bất kỳ phần thưởng thực sự. Đúng thế, lao vào bất kỳ thứ gì mà mình không biết rõ là liều lĩnh, nhưng đó lại là nơi chứa đựng kho báu.

Có phải tôi đang quá hoa văn không? Không - đây là điều mà những người có hiệu suất cao trên toàn thế giới chia sẻ với tôi.

Khi bạn đam mê điều bạn làm, mọi người hiểu. Khi bạn bị ám ảnh, họ nghĩ bạn điên. Đó là sự khác biệt.

Chính sự ám ảnh gần như điên rồ và liều lĩnh để thành thạo điều gì đó khiến chúng ta cảm thấy cần thiết phải phát triển lên cấp độ cao hơn.

Trong bất kỳ lĩnh vực đòi hỏi nỗ lực nào, những người ít bị ám ảnh thường dễ dàng nhận ra: họ quan tâm hời hợt, là người tình hững hờ, hoặc nhà lãnh đạo nửa vời. Họ có thể thiếu sự quan tâm, niềm đam mê, hoặc khao khát mãnh liệt nói chung. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Đôi khi, họ có nhiều mối quan tâm, đam mê và khao khát. Nhưng họ thiếu một thứ, đó nỗi ám ảnh vĩnh cửu và không thể thỏa mãn. Bạn có thể nhận ra chỉ trong vài phút gặp gỡ ai đó liệu họ có một nỗi ám ảnh nào không. Nếu có, họ tò mò, bận rộn, hào hứng học hỏi và trò chuyện điều gì đó cụ thể và cực kỳ quan trọng đối với họ. Họ nói những điều như, "Tôi thích làm việc tôi thường xuyên làm, đại loại là tôi bị ám ảnh". Hoặc "Điều này quan trọng đối với tôi như việc tôi sống, ăn và thở vậy, tôi không thể tưởng tượng nổi mình có thể làm bất kỳ điều gì khác - đây là con người tôi". Họ nhiệt tình và rõ ràng về hành trình kiếm tìm sự xuất sắc và thành thạo trong lĩnh vực của họ; họ ghi chép những nghiên cứu, thực hành, và chuẩn bị để đạt được những mục đích đó. Những nỗi ám ảnh xuất hiện trong lịch trình của họ qua những nỗ lực làm việc thật sự.

Khoảnh khắc bạn biết điều gì đó vượt quá giới hạn của niềm đam mê và trở thành nỗi ám ảnh là khi điều đó gắn chặt với bản sắc cá nhân của bạn.

Nỗi ám ảnh chuyển từ khát khao cảm nhận một trạng thái cảm xúc cụ thể - niềm đam mê - thành một cuộc truy tìm

để trở thành một người có bản sắc rất riêng. Nỗi ám ảnh trở thành một phần trong bạn, một điều bạn coi trọng sâu sắc hơn mọi điều khác. Nỗi ám ảnh trở nên cần thiết với bạn.

Như một số người sợ hãi thiết lập những tiêu chuẩn cao cho bản thân, nhiều người sợ hãi bị ám ảnh. Họ thích những mối quan tâm thông thường và

những ngọn lửa thoáng qua. Dễ dàng hơn khi sống với những đam mê mà không liên quan đến bạn là ai.

Lời nhắc nhở đáng giá: Những người có hiệu suất cao có thể xử lý loại áp lực nội tại này. Họ không ngại ngần đắm chìm vào cấp độ sâu nhất của những đam mê. Nỗi ám ảnh không phải thứ để sợ hãi. Gần như ngược lại. Nỗi ám ảnh giống như một huy hiệu danh dự. Khi mọi người bị ám ảnh bởi điều gì đó, họ thích thú thực hiện nhiều đến mức họ không cảm thấy cần thiết phải có lỗi với người khác vì điều đó. Họ bỏ ra nhiều giờ thực hiện một nhiệm vụ hoặc cải thiện một kỹ năng. Và họ yêu nỗi ám ảnh.

Liệu có tồn tại những nỗi ám ảnh "không lành mạnh" không? Tôi cho rằng điều đó phụ thuộc vào cách bạn định nghĩa sự việc. Nếu bạn quá say mê thứ gì đó đến mức nghiện hoặc nghĩ về nó theo cách ép buộc, thì đúng thế, niềm say mê đó không lành mạnh. Nếu bạn định nghĩa nỗi ám ảnh là "mối bận tâm làm phiền dai dẳng", như Merriam-Webster định nghĩa, thì đúng vậy, duy trì mối bận tâm tới mức độ "làm phiền" có thể không lành mạnh. Nhưng trong từ điển cũng định nghĩa nỗi ám ảnh theo những cách này:

• một trạng thái trong đó một người nghĩ về ai đó hoặc điều gì đó liên tục và thường xuyên, đặc biệt theo cách thức không bình thường.

• ai đó hoặc điều gì đó mà một người nghĩ về liên tục hoặc thường xuyên.

• một hoạt động mà ai đó rất quan tâm và dành nhiều thời gian để thực hiện.

• một sự quan tâm hoặc lo âu sâu sắc, không bình thường, dai dẳng về ai đó hoặc điều gì đó.

Tôi không tìm thấy bất kỳ cảm nhận nào trong những định nghĩa nêu trên là "không lành mạnh". Vì thế, một lần nữa, nỗi ám ảnh phụ thuộc vào định nghĩa mà bạn lựa chọn. Điều tôi biết về những người có hiệu suất cao là họ dành rất nhiều thời gian suy nghĩ và thực hiện (những) nỗi ám ảnh của họ. Như thế có "bất thường" không? Thực sự bất thường!

Sự bình thường không phải luôn lành mạnh

Hãy trung thực: Một lượng thời gian bình thường dành cho hầu hết mọi thứ trong một thế giới quẫn trí ngày nay là khoảng hai phút. Vì vậy, nếu một số lượng tập trung sự bất thường là "không lành mạnh", thì những người có hiệu suất cao không lành mạnh khi họ được trao cho trọng trách. Nhưng tôi không thấy những người có hiệu suất cao có gì không lành mạnh - và tôi dành thời gian để quan sát họ gần như nhiều hơn tất cả mọi người. Nếu còn phân vân liệu bạn có nỗi ám ảnh không lành mạnh, thì dễ nhận ra thôi: Khi nỗi ám ảnh điều khiển bạn thay vì bạn điều khiển nó, nếu nó bắt đầu phá hủy cuộc sống của bạn, phá vỡ những mối quan hệ và khiến tất cả mọi người xung quanh buồn bã, thì bạn có vấn đề.

Nhưng đó không phải là vấn đề mà những người có hiệu suất cao gặp phải. Ngược lại, theo định nghĩa, họ không là những người có hiệu suất cao. Dữ liệu thực tế ủng hộ quan điểm này.[12] Những người có hiệu suất cao hạnh phúc. Họ tự tin. Họ ăn uống những thực phẩm có lợi cho sức khỏe, và họ rèn luyện thể lực. Họ xử lý căng thẳng tốt hơn đồng nghiệp. Nói cách khác, bạn có thể khẳng định họ có khả năng điều khiển.

Đó là lý do tại sao tôi khuyến khích mọi người cứ thử nghiệm trong cuộc sống cho đến khi tìm thấy điều gì đó gợi lên sự quan tâm bất thường. Sau đó, nếu sự quan tâm đó khớp với những giá trị cá nhân và cái tôi của bạn, hãy thực hiện thật nhanh chóng. Hãy tò mò. Hãy để bản thân say mê một điều gì đó và đi sâu vào nó. Hãy cho phép phần muốn ám ảnh và thành thạo điều gì đó trong con người bạn tràn đầy hứng khởi và năng lượng.

Khi những tiêu chuẩn cá nhân cao đương đầu với những nỗi ám ảnh lớn, sự cần thiết cao xuất hiện. Vì thế, hiệu suất cao cũng vậy. Và đó chỉ là trò chơi nội tại của sự cần thiết. Những tác động bên ngoài là nơi mà sự việc thật sự trở nên thú vị.

Trước khi chúng ta chuyển sang những tác động bên ngoài, hãy dành thời gian để suy ngẫm những nội dung sau:

• Những giá trị sống quan trọng với tôi bao gồm...

• Một tình huống xảy ra gần đây mà tôi đã không sống với những giá trị của tôi là...

• Lý do tôi không cảm thấy điều đó cần thiết để sống đúng với giá trị của tôi là...

• Một tình huống gần đây mà tôi cảm thấy tự hào vì đã sống đúng với những giá trị của bản thân hoặc với bản sắc cá nhân là...

• Lý do tôi cảm thấy điều đó cần thiết để trở thành người có bản sắc riêng là...

• Những chủ đề mà tôi thấy bản thân mình ám ảnh bao gồm...

• Một chủ đề tôi chưa ám ảnh đủ theo một cách thức lành mạnh là...

NHỮNG TÁC ĐỘNG NGOẠI TẠI

"Bạn không bao giờ biết mình mạnh mẽ đến nhường nào cho đến khi mạnh mẽ là lựa chọn duy nhất."

— Bob Marley

Tác động ngoại tại của sự cần thiết là bất kỳ yếu tố bên ngoài nào ép buộc bạn phải thể hiện tốt. Một số nhà tâm lý học có thể mô tả đơn giản tác động này là "áp lực".[13] Dù thế, tôi hiếm khi sử dụng thuật ngữ áp lực bởi nó mang quá nhiều nghĩa tiêu cực. Hầu hết, những người có hiệu suất cao không cảm thấy áp lực ngoài ý muốn thôi thúc họ hướng tới sự xuất sắc. Giống như tất cả chúng ta, họ có những nghĩa vụ và hạn chót, nhưng sự khác biệt là họ chọn lựa những bổn phận đó nên họ không coi chúng là áp lực tiêu cực phải thực hiện. Họ không bị thúc ép thực hiện; họ bị kéo đi.

Tôi đã từng hiểu sai điều này. Một trong những nghiên cứu của chúng tôi về Chỉ số Đo lường Hiệu suất Làm việc, chúng tôi yêu cầu mọi người chấm điểm mức độ đồng tình với tuyên bố: "Tôi cảm nhận được một đòi hỏi ngoại tại - từ đồng nghiệp, gia đình, ông chủ, người cố vấn, hoặc nền văn hóa - để thành công ở những nấc thang cao hơn". Với sự ngạc nhiên ban đầu của tôi, tuyên bố này không tương quan với hiệu suất cao.[14] Trong lúc hỏi những người có hiệu suất cao về kết quả này, tôi được biết lý do là bởi những đòi hỏi họ cảm nhận để thành công không đến từ người khác. Nếu họ

cảm nhận áp lực từ người khác theo cách khiến họ thể hiện tốt hơn, hành động này sẽ củng cố những lựa chọn hoặc hành vi họ đã cam kết. Nói cách khác, những người có hiệu suất cao không cần thiết phải coi ngoại tại là những điều tiêu cực hoặc là những lý do cho hiệu suất làm việc của họ.

Tức là, những người có hiệu suất cao không hành động theo những gì mà các nhà tâm lý học gọi là đối kháng - loại hành động được thúc đẩy bởi ý chống đối hoặc phản kháng trước rủi ro hoặc công kích hiện hữu. Sự cần thiết hành động trong cuộc sống của những người có hiệu suất cao không xuất phát từ ham muốn chiến đấu với "hệ thống" hoặc bất kỳ ai giễu cợt họ. Những người có hiệu suất cao không bị ép buộc bởi họ nổi loạn hoặc cảm thấy bị đe dọa. Loại động lực "tiêu cực" đó chắc chắn tồn tại, nhưng nó hiếm khi kéo dài hoặc gây nhiều ảnh hưởng.

Thường xuyên hơn, những người có hiệu suất cao nhìn nhận tác động ngoại tại "tích cực" là những lý do cho hiệu suất làm việc tăng cường. Họ muốn làm tốt để phục vụ một mục đích mà họ thấy có ý nghĩa - hoàn thành mục đích lớn lao có vai trò như một loại áp lực tích cực. Thậm chí, những nghĩa vụ và những thời hạn khó khăn - mà mọi người ghét - được nhìn nhận như những yếu tố nâng cao hiệu suất làm việc tích cực.

Với ý tưởng đó trong tâm trí, có hai tác động ngoại tại tích cực chính, sử dụng động lực hoặc áp lực nào đó để nâng cao hiệu suất làm việc.

MỤC ĐÍCH, NGHĨA VỤ VÀ BỔN PHẬN XÃ HỘI

"Bổn phận giúp chúng ta làm tốt, nhưng niềm yêu thích giúp chúng ta thực hiện xuất sắc."

— Phillips Brooks

Những người có hiệu suất cao thường cảm thấy sự cần thiết phải làm việc bởi cảm giác là bổn phận của ai đó hoặc điều gì đó hơn bản thân họ. Người nào đó phụ thuộc vào họ, hoặc họ cố gắng hoàn thành lời hứa hoặc trách nhiệm.

Tôi định nghĩa bổn phận khá rộng bởi những người có hiệu suất cao cũng định nghĩa như thế. Thi thoảng, khi họ nói về bổn phận, ý rằng họ nợ ai đó một thứ gì hoặc chịu trách nhiệm cho hiệu suất làm việc của họ (dù có hay không có ai yêu cầu điều họ cảm thấy bắt buộc phải làm). Thi thoảng, những người có hiệu suất cao coi bổn phận như một nghĩa vụ đáp ứng kỳ vọng hoặc nhu cầu của người khác. Thi thoảng, họ coi bổn phận như là hành vi tuân theo những quy tắc và giá trị của một nhóm, hoặc làm theo cảm giác đạo đức đúng và sai.[15]

Những bổn phận ép buộc hiệu suất làm việc có thể được giải thích tốt nhất bằng sự thật là chúng ta sẽ thường làm nhiều cho người khác hơn là cho bản thân mình. Chúng ta sẽ thức dậy giữa đêm để xoa dịu đứa con quấy nhiễu mặc dù biết chúng ta cần ngủ. Chúng ta làm vì đó là điều cần thiết hơn trong tâm trí. Loại cần thiết này thường là sức ảnh hưởng lành mạnh nhất. Vì vậy, nếu bạn luôn cảm thấy bạn không làm tốt, hãy bắt đầu tự hỏi, "Ai cần tôi nhiều hơn ngay bây giờ?"

Nếu bạn cộng thêm trách nhiệm đó - khi mọi người biết bạn có trách nhiệm giúp đỡ họ - sự cần thiết còn mạnh mẽ hơn.

Rất nhiều nghiên cứu cho thấy, mọi người có xu hướng duy trì động lực, tăng thêm nỗ lực, và đạt được hiệu suất cao khi họ được cho là chịu trách nhiệm với những kết quả của họ, được đánh giá thường xuyên hơn, và có cơ hội chứng minh chuyên môn hoặc nhận được sự tôn trọng từ những người họ phục vụ.[16] Nói cách khác, nếu bạn thấy nên làm tốt vì ai đó, và thể hiện được chuyên môn, thì bạn sẽ cảm nhận được sự cần thiết lớn hơn để làm việc ở những mức độ cao hơn. Ví dụ, khi chúng ta được đánh giá nhiều hơn và được cho là chịu trách nhiệm cho hiệu suất làm việc của nhóm, chúng ta làm việc chăm chỉ hơn và tốt hơn.[17]

Tất cả các ý tưởng này nghe có vẻ tốt, nhưng chúng ta đều biết rằng, thường nhận thấy có bổn phận với những người khác có thể là cảm giác tiêu cực trong thời gian ngắn. Ít bậc phụ huynh hăm hở tỉnh dậy giữa đêm và thay tã. Nó giống nghĩa vụ hơn là biểu hiện của tình yêu thương tận tâm. Cha mẹ sẽ phàn nàn về nghĩa vụ đó chứ? Chắc chắn. Nhưng trong thời gian dài, gắn bó với việc đáp ứng nghĩa vụ "tích cực" đó khiến họ cảm thấy mình là những bậc cha mẹ tốt, ít nhất là một phần của thứ thúc đẩy họ làm điều đó. Nói

cách khác, những đòi hỏi ngoại tại mà chúng ta nhận thấy để đáp ứng các nghĩa vụ trong cuộc sống có thể mang lại cảm giác tồi tệ trong thời gian ngắn nhưng dẫn tới những kết quả hiệu suất làm việc mạnh mẽ sau này.

Việc nhìn nhận những nghĩa vụ đó không phải lúc nào cũng khó khăn với những người có hiệu suất làm việc thấp, đó là lý do tại sao chúng tôi nhận thấy những người có hiệu suất thấp phàn nàn nhiều về trách nhiệm của họ trong công việc nhiều hơn những đồng nghiệp có hiệu suất cao. Một số nghĩa vụ dễ trở thành điều để phàn nàn. Ví dụ, nghĩa vụ với gia đình có thể khiến bạn sinh sống gần cha mẹ hoặc gửi tiền cho họ.

Loại bổn phận gia đình này có thể cảm giác như một quả bóng và trói buộc nhiều người, nhưng thỏa mãn những bổn phận như thế ảnh hưởng mạnh mẽ tới tinh thần tích cực.[18]

Trong công việc, cảm giác "làm điều đúng" thúc đẩy những cảm xúc tích cực và hiệu suất làm việc tốt. Các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng, những nhân viên tận tụy nhất, đặc biệt trong khoảng thời gian thay đổi, cảm thấy "sai trái" khi rời vị trí nếu sự vắng mặt của họ sẽ gây thiệt hại tới tương lai của công ty.[19] Họ thường quyết tâm nỗ lực hơn để giúp người quản lý mặc dù điều đó đòi hỏi nhiều giờ làm việc hơn. Bổn phận với sứ mệnh thay thế cho sự thoải mái ngắn hạn của họ.

Bởi vì những người có hiệu suất cao hiểu nhu cầu đáp ứng nghĩa vụ của họ, họ hiếm khi phàn nàn về những nhiệm vụ hoặc bổn phận phải làm để thành công. Họ nhận ra rằng, hoàn thành vai trò và phục vụ những nhu cầu của người khác là một phần trong quá trình phát triển. Đó là một điều tích cực trong tương lai mặc dù có vẻ khó nhọc trong hiện tại. Những nghiên cứu truyền cảm hứng cho tôi tái xem xét nghĩa vụ của mình trong cuộc sống theo cách khác. Tôi học cách điều chỉnh thái độ với những việc tôi phải làm, phàn nàn ít hơn và nhận ra phần lớn việc tôi "phải làm" thực sự là một niềm hạnh phúc.

Tôi học được rằng, khi bạn có cơ hội phục vụ, bạn không nên phàn nàn về nỗ lực cần thiết để thực hiện nó.

Khi bạn có động lực để phục vụ người khác, bạn duy trì hiệu suất làm việc vững chắc lâu hơn. Ví dụ, đây là một lý do tại sao những người trong quân

đội thường rất phi thường. Họ hiểu được bổn phận lớn hơn bản thân họ - đất nước và đồng đội của họ.

Đó cũng là lý do tại sao hầu hết những người có hiệu suất cao đề cập đến "mục đích" như là hoạt động thúc đẩy hiệu suất làm việc tốt nhất của họ. Một cảm giác về bổn phận hoặc nghĩa vụ đối với một tầm nhìn, sứ mệnh lớn lao, hoặc lời kêu gọi thúc đẩy họ qua những thử thách gay go của thành công.

Thực tế, khi tôi trò chuyện với những người có hiệu suất cao, họ thường chia sẻ rằng họ "không có lựa chọn" ngoại trừ giỏi việc họ làm. Ý họ không phải là thiếu tự do, như thể một lãnh đạo độc đoán ép buộc họ làm việc gì đó. Ý họ là, họ cảm thấy cần thiết phải làm điều gì đó bởi họ được khuyến khích thực hiện nó. Họ cảm thấy được trao cho một món quà hoặc cơ hội độc nhất. Thường thì, họ nhận thấy hiệu suất làm việc hiện tại sẽ ảnh hưởng đến tương lai, và có lẽ, cả tương lai của rất nhiều người, theo những cách sâu xa.

Ý thức về bổn phận bởi một lời kêu gọi lớn hơn xuất hiện ở mọi nơi khi bạn nói chuyện với 15% những người có hiệu suất cao nhất. Không hiếm khi nghe họ nói về di sản, vận mệnh, thời điểm thiêng liêng, Chúa, hoặc một trách nhiệm đạo đức cho thế hệ tương lai là những yếu tố chủ yếu thúc đẩy hiệu suất làm việc của họ. Họ hiểu họ cần phải làm việc tốt, bởi vì họ biết họ được trọng dụng.

NHỮNG THỜI HẠN THỰC TẾ

"Không có cảm giác giục giã, niềm khát khao mất đi giá trị."

— Jim Rohn

Tại sao những vận động viên rèn luyện thể lực chăm chỉ trong nhiều tuần ngay trước khi bước ra đường đua hoặc sân chạy? Tại sao những người bán hàng làm việc tốt hơn vào cuối quý? Tại sau những bậc phụ huynh ở nhà nội trợ ngăn nắp hơn ngay trước khi giờ học bắt đầu? Bởi vì không gì thúc đẩy hành động như một hạn chót khắc nghiệt.

Những thời hạn thực tế là một công cụ không được đánh giá cao trong quản lý hiệu suất làm việc. Chúng ta thích nói về những mục tiêu và mốc thời gian, thiết lập những kỳ hạn "tốt đẹp" để đạt được những mục tiêu đó. Nhưng hiệu suất cao chỉ xảy đến khi có những hạn chót thực sự.

Hạn chót "thực sự" là gì? Đó là một thời điểm quan trọng bởi vì, nếu không được đáp ứng, những kết quả tiêu cực sẽ thực sự xảy ra, và nếu được đáp ứng, những lợi ích sẽ đơm hoa kết trái.

Chúng ta đều có những hạn chót trong cuộc sống. Sự khác biệt quan trọng ở đây là, những người có hiệu suất cao dường như thường xuyên tiến đến những hạn chót thực tế mà họ cảm thấy việc đáp ứng là quan trọng. Họ biết khi nào mọi thứ đã đến kỳ hạn, những kết quả thực tế, và kết quả liên quan với những kỳ hạn đó. Nhưng quan trọng là, những người có hiệu suất cao không cố gắng đáp ứng những hạn chót giả.

Hạn chót giả thường là một hoạt động được nhận thức kém về hạn chót, đó là sở thích của ai đó, không phải là sự cần thiết thực sự với những kết quả thực tế nếu sự cần thiết không được đáp ứng. Đó là điều mà một trong những khách hàng của tôi, một người lính Mũ nồi xanh, gọi là "diễn tập cứu hỏa vô nghĩa".

Đây là cách thức mà sự phân biệt giữa hạn chót giả và thực tế diễn ra trong cuộc đời tôi. Bất kỳ người nào đó gửi thư điện tử về một lời đề nghị cho tôi, có hoặc không có ngày đến hạn, tôi trả lời thế này:

Cảm ơn lời đề nghị của bạn. Bạn có thể cho tôi một "hạn chót" thực sự cho lời đề nghị này không? Nghĩa là ngày mà thế giới sẽ bùng nổ, sự nghiệp của bạn sẽ bị phá hủy, hoặc một tác động dây chuyền dẫn đến cái chết cuối cùng của cả tôi và bạn sẽ thực sự bắt đầu. Bất kỳ ngày nào trước khi điều đó là sở thích của bạn và với sự tôn trọng, vào lúc mà bạn gửi cho tôi đề nghị này, tôi đã nhận được 100 đề nghị ưu tiên trước bạn. Vì thế, để phục vụ bạn tốt nhất, tôi phải đưa bạn vào một thứ tự xếp hạng với những hạn chót thực sự. Bạn có thể vui lòng cho tôi biết hạn chót đó và giải thích cụ thể rằng tại sao ngày đó xảy ra? Từ đó, tôi sẽ quyết định sự ưu tiên và điều phối hợp lý với bạn, và luôn luôn phục vụ bạn với sự xuất sắc.

Cảm ơn!

Brendon

Tôi gửi bức thư điện tử này bởi tôi biết mình có thể không đạt được hiệu suất cao nếu đáp ứng những đòi hỏi không thực sự của người khác. Tôi là người luôn cố gắng làm hài lòng người khác. Tôi là người không cưỡng lại được sự sao nhãng. Những thói quen như định rõ hạn chót thực sự giúp tôi và những người có hiệu suất cao mà tôi biết làm việc rất hiệu quả.

Một cuộc khảo sát gần đây về 1.000 người có hiệu suất cao hé lộ rằng, những người đồng cấp có hiệu suất làm việc thấp bị lôi cuốn vào hạn chót giả thường xuyên gấp hơn ba lần rưỡi.[20] Những người có hiệu suất cao tập trung thực hiện việc thực sự quan trọng và khi việc đó quan trọng nhiều hơn.

Nhưng đó không phải vì những người có hiệu suất cao là siêu nhân và luôn tập trung vào những hạn chót của chính họ. Thực tế, hầu hết, những hạn chót thực sự, mà người có hiệu suất cao thúc đẩy, được xác định bởi những người khác, bởi tác động bên ngoài. Những vận động viên Olympic không chọn thời điểm cuộc thi đấu sẽ được tổ chức, và những giám đốc điều hành không thiết lập những yêu cầu hàng quý, mà thương trường ép buộc họ chấp nhận.

Nếu cứ để mặc tôi làm điều tôi muốn, tôi có lẽ không bao giờ hoàn thành cuốn sách này. Nhưng tôi biết ở thời điểm nào đó, nếu tôi không tạo ra kết quả tốt, gia đình tôi sẽ rối loạn, bạn bè sẽ bắt cóc tôi, và nhà xuất bản sẽ loại bỏ tôi. Chắc chắn, tôi bỏ lỡ một số hạn chót giả mà tôi đã thiết lập. Nhưng khi có hạn chót thực sự, khi nhà sản xuất hứa hẹn cuốn sách với những nhà bán lẻ, và vợ tôi mong đợi một kỳ nghỉ, bùm, lượng từ ngữ được tạo ra mỗi giờ tăng lên theo cấp số mũ.

Điều đó không có nghĩa rằng những người có hiệu suất cao bị ép buộc hoàn thành một hạn chót chỉ bởi những kết quả tiêu cực của việc bỏ lỡ hạn chót đó. Thực tế, hầu hết họ muốn hoàn thành đúng thời hạn họ hào hứng nhìn thấy sản phẩm của mình xuất hiện bên ngoài thế giới, cũng như chuyển sang dự án hoặc cơ hội tiếp theo mà họ lựa chọn cho bản thân. Tôi hăm hở hoàn thành cuốn sách này không chỉ bởi tôi sợ hãi hậu quả tiêu cực của việc chậm trễ; mà còn hào hứng hoàn thành để có thể cầm cuốn sách trong tay

và quan tâm nhiều hơn tới gia đình, tiếp cận thêm nhiều sinh viên với thông điệp này.

Ví dụ này cho thấy khía cạnh khác của những hạn chót thực sự: Chúng vốn là thời hạn mang tính xã hội. Những người có hiệu suất cao bị ép buộc hoàn thành mọi công việc bởi họ nhận ra rằng, sự kịp thời của họ tác động lên những người khác.

Thực tế là khi bạn lựa chọn quan tâm đến người khác và tạo ra thay đổi lớn lao trong thế giới, số lượng những hạn chót đến với bạn sẽ tăng lên.

Một số có thể cho rằng áp lực thời gian khiến con người khốn khổ. Nhưng không phải là thứ tôi ám ảnh hoặc các nghiên cứu khác đang tìm kiếm. Một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng, nhờ có một hạn chót, con người không chỉ tập trung hơn để hoàn thành hoạt động, mà còn dễ dàng thực hiện và cống hiến sự chú ý lớn hơn cho hoạt động tiếp theo.[21] Nghĩa là, hạn chót giúp chúng ta kết thúc trọn vẹn một hoạt động, vì vậy chúng ta có thể tập trung đầy đủ vào điều chúng ta cần cố gắng ngay bây giờ.

Duy trì ngọn lửa

Bản sắc cá nhân. Nỗi ám ảnh. Bổn phận. Những hạn chót. Như bạn có thể hình dung, bất kỳ tác động nào trong những tác động này có thể khiến chúng ta nỗ lực hết sức. Nhưng khi những đòi hỏi nội tại và ngoại tại kết hợp, bạn sẽ có thêm sự cần thiết, và một tình huống tốt, thậm chí tốt hơn để thành công.

Tôi sẽ nhắc lại rằng, phần về sự cần thiết này là một chủ đề nhạy cảm. Nhiều người thực sự ghét sự cần thiết - họ ghét bất kỳ cảm giác áp lực nào. Họ không muốn áp lực nội tại bởi áp lực này có thể gây ra lo âu. Và họ không muốn áp lực ngoại tại bởi vì áp lực này có thể gây ra lo âu và thất bại thực sự. Dù vậy, các dẫn chứng thực tế chỉ ra rõ ràng rằng: Những người có hiệu suất cao ưa thích sự cần thiết. Thực tế, họ cần sự cần thiết. Và khi sự cần thiết mất đi, ngọn lửa của họ lụi tàn.

Một ví dụ về việc duy trì ngọn lửa cần thiết, hãy tưởng tượng bạn đang làm việc với ai đó trong nhóm 2% những người có hiệu suất cao nhất. Họ nói với bạn, “Tôi cảm giác như tôi không kiên định và kỷ luật như vốn thế.”

Hành động tiếp theo của bạn cùng họ sẽ là gì? Bạn sẽ khiến họ thực hiện một bài kiểm tra tính cách, hoặc đánh giá thế mạnh, hoặc rút lui?

Tôi chắc chắn sẽ không như thế. Tôi đã có một cuộc trò chuyện thực sự với họ về sự cần thiết. Tôi đã nhận ra khoảng thời gian khi họ cảm thấy kiên định, và cùng với họ, tôi đã khám phá ra Bốn Tác Động của Sự Cần Thiết để xem điều gì dẫn dắt họ đạt hiệu suất làm việc ấn tượng trong quá khứ. Sau đó, tôi nghiên cứu Bốn Tác Động một lần nữa, cố gắng khiến hiệu suất cao kết nối sâu hơn với lòng khao khát thành tựu bởi cái tôi của họ, những nỗi ám ảnh, cảm giác bổn phận và sự thôi thúc. Nếu không có gì khiến họ thấy ám ảnh, bắt buộc, hoặc có nguy cơ mất hoặc bỏ lỡ, tôi yêu cầu họ tìm kiếm điều gì đó để quan tâm sâu sắc. Tôi không để họ thoát khỏi trách nhiệm cho đến khi chúng tôi rõ ràng về Bốn Tác Động.

Đây chính xác là việc tôi đã làm với Isaac, người quân nhân vật lộn với cảm giác rằng anh không còn chút hữu dụng nào nữa. Tôi yêu cầu anh tưởng tượng tương lai của anh theo cách mới mẻ, tái kết nối với một số đam mê mà anh ấy có trước chấn thương, và cam kết cải thiện sức khỏe, lối tư duy vì gia đình anh ấy, và vì thế anh ấy có thể làm việc trở lại. Thực sự không dễ dàng, nhưng cuối cùng Issac tái kết nối với bản thân và lại tìm thấy lòng nhiệt tình cho cuộc sống.

Tóm lại, chúng ta thay đổi và cải thiện qua thời gian chỉ khi chúng ta buộc phải như thế. Khi những tác động nội tại và ngoại tại đủ mạnh mẽ, chúng ta sẽ khiến điều đó xảy ra. Chúng ta leo lên. Và khi quá trình phát triển trở nên khó khăn nhất, chúng ta nhớ về nguyên cớ của mình. Khi sợ hãi và chiến đấu với thử thách cam go và sự ngu muội, chúng ta nhớ rằng bản thân xuất hiện trong nguồn cội của sự khai sáng và sẽ duy trì hiệu suất làm việc tích cực trong thời gian dài. Sau đây là ba bài thực hành có thể gợi lên một cảm giác cần thiết lớn hơn.

Thực hành số một

NHẬN BIẾT NGƯỜI CẦN BẠN NỖ LỰC HẾT SỨC

"Chúng ta không chỉ phải xuất sắc, mà chúng ta còn phải xuất sắc vì điều gì đó."

— Henry David Thoreau

Để ứng dụng thành công những đòi hỏi nội tại và ngoại tại của sự cần thiết, hãy thử thực hành đơn giản này. Thiết lập một “khởi động bàn” cho bản thân. Từ giờ trở đi, bất cứ khi nào bạn ngồi vào bàn - đó là hành động khởi động - hãy hỏi:

“Ai cần tôi nỗ lực nhất ngay bây giờ?”

Ngồi trên ghế, sau đó hỏi và trả lời. Đó là bài thực hành. Tôi thích thực hành này vì một số lý do:

• Đơn giản và bất cứ ai cũng có thể thực hiện.

• Khởi động dựa trên hành động nào đó bạn làm thường xuyên: ngồi xuống ghế làm việc. Bất kể ghế làm việc của bạn ở trong bếp hoặc văn phòng cao tầng, tôi cá bạn ở đó rất nhiều.

• Hành động này buộc bạn thực hiện một đánh giá nhanh về sự quyết tâm: Nỗ lực lớn nhất của tôi là gì? Tôi có thể nỗ lực hết sức hôm nay? Và nỗ lực của tôi sẽ thế nào trong khoảng một giờ tới?

• Câu hỏi đồng thời ép buộc bạn nghĩ về ai đó. Bất kể là do bổn phận, nghĩa vụ, hoặc mục đích, họ đặt vào radar của bạn, và bây giờ bạn có thể có một người hoặc nhóm ngoài kia để làm việc vì họ. Khi bạn có ai đó để hành động vì họ, bạn có xu hướng làm việc với hiệu suất tốt hơn.

• Cuối cùng, tôi thích cụm từ “cần nhất ngay bây giờ”. Đó là sự tập trung tức thì, “cần nhất” khiến bạn nghiên cứu những ưu tiên của bạn - đúng thế, bạn ước chừng “cần nhất” - những hạn chót thực tế của bạn.

Tôi bắt đầu chỉ dẫn thực hành này cho những khách hàng bởi tôi chưa bao giờ gặp một người có hiệu suất cao lại không liên tục cân nhắc liệu họ có đang thể hiện nỗ lực lớn nhất - và không chỉ vì bản thân họ mà còn vì những người khác. Họ cuối cùng cũng đánh giá hiệu suất làm việc trong những khoảng thời gian giữa hai sự kiện liên tục. Bằng cách cung cấp cho bạn một khởi động bàn, tôi đang giúp bạn biến kỹ năng đó thành những thói quen có ý thức. Tôi còn giúp bạn bắt đầu cảm nhận tinh thần phục vụ, bởi

đó là điều những người có hiệu suất cao thực hiện. Họ biết ơn cuộc sống, vì thế họ hào phóng với những người khác.

Mọi người thường yêu cầu tôi đơn giản hóa khái niệm nỗ lực hết sức và cách thức đạt được điều đó. Nỗ lực hết sức nghĩa là bạn cống hiến nỗ lực lớn nhất của bản thân với sự tập trung hoàn toàn vào một nhiệm vụ đơn lẻ cần được giải quyết ngay lập tức. Để nỗ lực hết sức, bạn cần tăng cường những đòi hỏi nội tại và ngoại tại của sự cần thiết. Cụ thể, bạn mang bản sắc cá nhân của một người có hiệu suất cao và thiết lập những tình huống đòi hỏi sự tập trung hoàn toàn. Nói cách khác, bạn đạt được nỗ lực lớn của bản thân thông qua bản sắc cá nhân và sự mải mê.

Trong trò chơi cuộc sống, bạn có cơ hội lựa chọn bản sắc cá nhân - người mà bạn sẽ khát khao trở thành và cách bạn xuất hiện. Lựa chọn bản sắc cá nhân đó sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc bạn làm việc tốt đến thế nào. Hãy xem xét sự khác biệt giữa hai cái tôi sau đây:

Những kẻ học đòi có mối quan tâm hời hợt trong các tình huống cuộc đời. Họ quan sát rất nhiều thứ và thử nhiều điều. Nhưng họ không bao giờ tham gia vào bất cứ việc gì với sự hứa hẹn và tận tụy trọn vẹn.

Những người mới cũng có mối quan tâm nhưng ít nhất họ quyết tâm phát triển chuyên môn nào đó trong một lĩnh vực. Họ tham gia sâu hơn những kẻ học đòi, nhưng vấn đề của họ là, không giải quyết tốt sự nản lòng. Họ dừng lại ở những trở ngại bởi họ không có nhiều cái tôi trong trận chiến.

Những người nghiệp dư quan tâm nhiều hơn. Họ có niềm đam mê. Họ thực sự tham gia vào một công việc và muốn trở nên tốt hơn. Họ vượt qua nhiều trở ngại hơn những người mới, nhưng họ có xu hướng duy trì ở một cấp độ bình thường, trừ khi nhận được phản hồi nhanh chóng và tích cực hoặc sự công nhận. Nói cách khác, họ cần nhiều sự công nhận từ bên ngoài để tiếp tục.

Những người nhập cuộc không chỉ có niềm đam mê mà còn tận tụy nhiều hơn và có kỹ năng tốt hơn. Với sự tập trung cao độ, họ huấn luyện bản thân thành thạo một lĩnh vực cụ thể. Họ xuất sắc và hạnh phúc miễn là đến lượt của họ và họ được đền bù. Mặc dù thế, nếu trận đấu hoặc luật lệ thay đổi, họ nhanh chóng bực tức. Những người nhập cuộc rất cần luật lệ và thói

quen. Họ không thích sự thay đổi hoặc phản hồi tiêu cực. Họ đòi hỏi sự công bằng ở mức độ cao nếu tham gia - nếu ai đó trong nhóm được trả công nhiều hơn họ, họ kích động và bỏ cuộc. Họ tận tụy để thành công ở vị trí của mình nhưng hiếm khi đạt tới cấp độ trọn vẹn của thành công trong những lĩnh vực khác của trận đấu (hay cuộc sống). Với họ, đó là trận đấu để được chiến thắng và không có điều gì lớn hơn điều đó.

Những người có hiệu suất cao giống như những kẻ nhập cuộc nhưng với sự cần thiết toàn diện, kỹ năng, tinh thần đồng đội cao hơn nhiều. Họ thâm nhập hoàn toàn vào trận đấu. Họ thể hiện ở cấp độ cao hơn bất kể sự công nhận hoặc phần thưởng, bởi bản thân trận đấu rất đáng chơi và cũng là một phần trong cách họ nhìn nhận sự phục vụ của mình với thế giới. Bản sắc cá nhân của họ không chỉ gắn với trận đấu mà còn cả nhóm và những người họ phục vụ. Họ không muốn trở thành bậc thầy trong một lĩnh vực của trận đấu; họ muốn nổi tiếng bởi chính trận đấu. Nhưng không giống những kẻ nhập cuộc, họ không ngại chia sẻ sự chú ý của các phương tiện truyền thông. Họ sở hữu cấp độ xuất sắc cá nhân và bổn phận nhóm cao, họ trở thành người giỏi nhất trong từng trận đấu. Họ nổi bật bởi không chỉ thể hiện hiệu suất làm việc cá nhân hiếm có mà còn khiến mọi người tốt hơn nhờ tầm ảnh hưởng của họ.

Đây là những mô tả thông thường mà tôi đã đề cập trong cuốn sách, nhưng tôi thường chia sẻ chúng để giúp mọi người nhận ra họ có lựa chọn. Nếu bạn muốn bản thân nỗ lực hết sức, bạn không thể là một kẻ học đòi, người mới, người nghiệp dư hay người nhập cuộc. Bạn phải lựa chọn và buộc bản thân trở thành người có hiệu suất cao. Nếu bạn nỗ lực hết sức thường xuyên, bạn phải thể hiện được bản sắc đó cho bản thân và bắt đầu thực hiện mỗi ngày.

Bổ sung vào lựa chọn một cái tôi có hiệu suất cao, bạn sẽ phải chìm đắm hoàn toàn trong những hoạt động thúc đẩy bản thân sử dụng mọi khả năng. Bạn không thể nghênh ngang nghĩ rằng bạn giỏi giang. Bạn phải đặt bản thân vào những tình huống khiến bạn giỏi lên. May mắn là, nghiên cứu cho thấy rõ ràng, chính xác thứ sẽ giúp bạn tìm thấy những trải nghiệm thách thức và đắm chìm đó. Khái niệm nổi tiếng trong tâm lý học tích cực được biết đến là dòng chảy. Theo Mihay Csikszentmihalyi, dòng chảy xuất hiện khi một trong những yếu tố sau hoạt động:

1. Bạn có mục tiêu rõ ràng, mang tính thách thức nhưng có thể đạt được.

2. Đòi hỏi sự tập trung mạnh mẽ và sự chú ý cao độ.

3. Việc bạn đang làm rất đáng làm.

4. Bạn mất đi một chút sự tự ý thức và cảm thấy thanh thản.

5. Thời gian ngừng lại - bạn cảm thấy quá tập trung vào hiện tại đến mức quên mất thời gian.

6. Bạn nhận được phản hồi ngay lập tức về hiệu suất làm việc của mình.

7. Có sự cân bằng giữa cấp độ kỹ năng và thách thức đặt ra. Bạn biết việc bạn đang làm là khả thi mặc dù khó khăn.

8. Bạn có ý thức kiểm soát tình huống và kết quả.

9. Bạn ngừng suy nghĩ về những nhu cầu thể chất.

10. Bạn sẵn có khả năng tập trung hoàn toàn vào hoạt động.[22]

Bạn có thể sử dụng danh sách này để tăng cường khả năng bạn nỗ lực hết sức vì những người bạn mong mỏi phục vụ. Có lẽ phần cuối này, về việc phục vụ những người khác, là điều khiến dòng chảy mạnh mẽ hơn. Đó là lý do tại sao tôi yêu cầu bạn coi thực hành này như một cơ hội cống hiến nỗ lực mạnh mẽ nhất của bạn cho ai đó. Hãy vượt qua tầm nhìn về hiệu suất cá nhân hay những cảm nhận chủ quan, kết nối với một lý do để trở thành con người tốt nhất của bạn vì người khác. Hãy tìm kiếm ai đó hoặc điều gì đáng giá để ta chiến đấu vì họ. Nếu bạn có thể kích hoạt sự cần thiết trở thành phiên bản tốt nhất của bản thân để giúp những người khác, bạn sẽ đạt được hiệu suất làm việc nhanh hơn và duy trì hiệu suất đó lâu hơn.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Những người cần tôi nỗ lực hết sức trong thời điểm này là...

2. Những lý do mà mỗi người trong số đó cần tôi bao gồm...

3. Những lý do mà tôi muốn trở thành một người có hiệu suất làm việc cao đối với từng người này là...

4. Tôi biết tôi nỗ lực hết sức khi tôi nghĩ, cảm nhận, hoặc cư xử...

5. Những điều khiến tôi nỗ lực hết sức nhất là...

6. Tôi có thể giải quyết những điều đó hiệu quả hơn bằng cách...

7. Một số lời nhắc nhở mà tôi có thể thiết lập cho bản thân để trở thành tôi tốt nhất vì những người trong cuộc đời tôi bao gồm...

Thực hành số hai

KHẲNG ĐỊNH LÝ DO

"Khoảnh khắc một người cam kết hành động, thì Thượng đế cũng sẽ hành động."

— Goethe

Những người có hiệu suất cao không giấu giếm, hoặc không nói ra những mục tiêu của họ, hoặc lý do đằng sau những mục tiêu đó. Họ tự tin khẳng định những mục tiêu đó với bản thân và những người khác. Nếu có một thực hành về sự cần thiết phân chia rõ nhất những người có hiệu suất cao với những người có hiệu suất thấp, chính là việc thực hiện điều này. Những người có hiệu suất làm việc thấp thường không rõ ràng lý do của họ, và họ không sử dụng đến những lời khẳng định hoặc nói về lý do họ có.

Khẳng định là tuyên bố hoặc xác nhận điều gì đó đúng đắn hoặc vững chắc. Đó là tuyên bố với sự tự tin rằng điều đó đúng đắn hoặc sẽ xảy ra. Đây là cách mà những người có hiệu suất cao nói về những mục tiêu và lý do của họ. Họ không lưỡng lự. Họ có sự tự tin trong những lý do mà họ đang làm việc rất chăm chỉ, và họ tự hào chia sẻ với bạn mục đích của họ. Thực tế, tôi nhận thấy rằng, những người có hiệu suất cao thích nói về lý do tại sao họ làm hầu hết mọi thứ. Ví dụ, những vận động viên có hiệu suất cao rất hạnh phúc khi miêu tả quá trình tập luyện của họ và đặc biệt là, lý do tại sao họ

lựa chọn một bài tập cụ thể trong ngày đó. Họ cũng sẽ dành nhiều thời gian chia sẻ với bạn tại sao họ thực hiện thói quen - "tôi thực hiện ba bài tập cơ đùi ở mức 75% hôm nay bởi vì tôi thấy mất cân bằng" - chẳng hạn như thói quen là gì hoặc cách thức thực hiện thói quen.

Khi tôi lần đầu làm việc với những người có hiệu suất cao, tôi thường phân vân liệu họ có phải người hướng ngoại thích nói về trận đấu lớn. Hoặc họ có sức hút nào đó khiến những lý do hành động của họ nghe có vẻ hấp dẫn hơn lý do của những người khác? Cả hai giả định của tôi đều sai. Tính cách không liên quan với hiệu suất cao. Một người hướng nội có khả năng là một người có hiệu suất làm việc tương tự một người hướng ngoại.[23]

Tôi cũng học hỏi được rằng, trong khi những người có hiệu suất cao hồ hởi chia sẻ lý do của họ với những người khác, họ hiếm khi khẳng định phương pháp của họ luôn đúng. Đúng thế, họ tự tin vào mục đích của mình, nhưng trong những cuộc phỏng vấn, rõ ràng là hầu hết những người có hiệu suất cao nghi ngờ liệu cách thức của họ có phải tốt nhất hay không. Thường là, chính bằng cách sẵn lòng xem xét quá trình tốt hơn mà họ xác định những cách thức mới để thăng tiến. Những người có hiệu suất cao tự tin về lý do của họ nhưng cởi mở về cách thức.

Chính bằng cách khẳng định lý do của họ với người khác, những người có hiệu suất cao không chỉ cảm thấy tự tin hơn mà còn tạo ra kết quả và nghĩa vụ xã hội. Nếu tôi nói với bạn, tôi có một mục tiêu và tại sao mục tiêu đó rất quan trọng với tôi, và nếu tôi nói mục tiêu đó sắp xảy ra, tuyên bố tôi sẽ biến mục tiêu ấy thành hiện thực, vì thế hiện tại, bản ngã của tôi gặp rủi ro nghiêm trọng. Đó là khoản tiền cược xã hội. Tôi hứa điều đó sẽ xảy ra, nếu không phải như vậy, tôi không thể hoàn thành lời hứa của mình. Tôi không giữ lời. Tôi có nguy cơ trông như một tên ngốc hoặc trở thành một kẻ thiếu chính trực, cả hai điều này tôi đều không muốn.

Những thực tế này thôi thúc tôi thuyết phục bạn nên kiên trì khẳng định những lý do của bạn, với bản thân và với người khác nhiều hơn.

Khi tôi nói khẳng định lý do với bản thân bạn, ý tôi là, thực sự nói với bản thân bạn bằng những lời quả quyết. Đây là một ví dụ mang tính cá nhân. Khoảng 11 năm trước, tôi quyết định tiếp cận thêm nhiều người với công việc về động lực và phát triển cá nhân và nghề nghiệp. Vào thời điểm đó,

YouTube, tiếp thị video trực tuyến, và giáo dục trực tuyến đều chỉ mới bắt đầu phát triển nhưng được thúc đẩy mạnh mẽ. Vì vậy, tôi quyết định bắt đầu quay video và sáng tạo những khóa học trực tuyến. Vấn đề là, tôi trông rất tệ trước máy ghi hình. Tôi không thể nhớ nổi ba câu và không thể biết làm thế nào để là chính mình hoặc làm gì với đôi tay khi ánh đèn chiếu vào. Tôi hoàn toàn vô dụng.

Nhưng tôi có một lợi thế. Tôi biết rằng bài thực hành khẳng định này cần thiết cho bản thân tôi và những người khác. Nhận ra điều ấy, nên ngay trước khi bắt đầu quay phim, tôi nói với chính bản thân mình rằng: "Brendon, mày đang làm điều này bởi nó quan trọng. Hãy nhớ đến những sinh viên của mày. Mày có thể truyền cảm hứng và giúp họ đạt được mục tiêu. Đó là mục tiêu của mày. Làm điều tốt cho họ. Mày sẽ thích điều này thôi, và mày sẽ giúp được rất nhiều người."

Khi tự nói với bản thân như thế, tôi không cố gắng tự tin vào khả năng thể hiện tuyệt vời của mình trên máy ghi hình. Không hẳn thế. Tôi đã tự tin nói về lý do tại sao tôi muốn làm tốt trước máy quay vào ngày hôm đó. Và lời nhắc nhở về lý do tạo ra sự cần thiết cho hiệu suất làm việc.

Đồng thời, lưu ý rằng tôi nói với bản thân bằng vị thế từ người thứ hai và sự khẳng định dựa trên những phần thưởng bên trong (giúp đỡ mọi người, thích quá trình) nhiều hơn là những phần thưởng bên ngoài (hoàn thành video, kiếm tiền bán khóa học, giành một giải thưởng, hay nhận phản hồi tích cực). Đây là hoạt động bạn có thể muốn làm theo bởi không phải mọi lời khẳng định đều được tạo ra như nhau - những lời khẳng định bên trong luôn mạnh mẽ hơn.[24]

Nếu hoạt động nghe có vẻ lạc hậu, bạn thực sự cần dành thời gian nhiều hơn với những người có hiệu suất cao, bởi vì họ thực sự nói và làm như thế này. Họ nói với chính họ - nói thành tiếng - và nhắc nhở bản thân điều gì thực sự quan trọng. Đứng trong đường hầm trước khi bước ra sân chạy, bạn sẽ thấy các vận động viên tự nói với bản thân. Họ đang khẳng định những lý do của họ. Lắng nghe một người diễn thuyết đẳng cấp thế giới ở phía sau sân khấu. Họ không chỉ tập dượt những lời diễn thuyết - họ đang kết nối với lý do tại sao họ ở đó. Những nhà nghiên cứu đồng thời nhận thấy hoạt động này trong những phương pháp điều trị. Khi những người mắc chứng rối loạn lo âu tìm thấy lòng can đảm để vượt qua những triệu chứng của họ,

chiến lược mà họ liệt kê phổ biến nhất cho cách họ thực hiện là nhắc nhở bản thân về giá trị của những mục đích mà họ tìm kiếm.[25]

Để lên hình tốt hơn, tôi cũng khẳng định lý do của bản thân với nhiều người biết tôi. Tôi bắt đầu chia sẻ với bạn bè, gia đình rằng tôi sẽ ghi hình một khóa học trực tuyến và lý do tại sao sự kiện đó lại quan trọng với tôi. Tôi sẽ mời họ xem khóa học của tôi vào tuần sau đó, và đề nghị họ chuyển cho tôi phản hồi cũng trong tuần đó. Tất nhiên, có người cười nhạo, có người hợp tác lâu dài. Nhưng tôi không cần họ công nhận tôi; tôi cần công khai khẳng định bản thân mình, vì thế, tôi tạo ra tình huống nơi tôi cần tôn vinh tiếng nói của mình. Ngay khi tôi hứa hẹn điều đó, nhu cầu về sự phù hợp của cá nhân thúc đẩy tôi mạnh mẽ hơn để thể hiện tốt và đúng lúc. Tôi tạo ra một kỳ vọng từ bên ngoài rằng tôi sẽ làm điều gì đó, và tôi đã làm. Nếu tôi không làm điều này, hơn 1.000.000 sinh viên, những người đang hoàn thành những loạt video và khóa học của tôi sẽ không bao giờ nhận được ích lợi từ chúng. Khẳng định lý do luôn là bí quyết để tôi sản xuất nhiều hơn.

Khi chúng ta diễn đạt thành lời điều gì đó, điều đó sẽ trở nên thực tế và quan trọng hơn. Điều đó sẽ cần thiết hơn cho chúng ta để sống trong mối liên kết với sự thật đó. Vì thế, lần tới khi muốn tăng cường sự cần thiết của hiệu suất làm việc, hãy tuyên bố - với bản thân bạn và những người khác - mong muốn của bạn và lý do bạn lại mong muốn điều đó.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Ba lĩnh vực tôi muốn trở nên xuất sắc là...

2. Những lý do để trở nên xuất sắc trong từng lĩnh vực này là...

3. Những người tôi sẽ chia sẻ về những mục tiêu này và lý do đằng sau những mục tiêu bao gồm...

4. Những điều tôi có thể nói lớn thành lời với bản thân để khẳng định những lý do này - những lời khẳng định của tôi - là...

5. Một số cách thức tôi có thể nhắc nhở bản thân về những mục tiêu quan trọng và lý do là...

Thực hành số ba

PHÁT TRIỂN NHÓM CỦA BẠN

"Hãy tìm kiếm một nhóm người thách thức và truyền cảm hứng cho bạn, dành nhiều thời gian với họ, và điều đó sẽ thay đổi cuộc đời bạn."

— Amy Poehler

Khi tôi được mời huấn luyện ai đó để thúc đẩy hiệu suất cao, một trong những cách nhanh chóng, dễ dàng nhất là yêu cầu họ dành thêm thời gian với những người tích cực và thành công nhất trong mạng lưới hỗ trợ của họ. Mạng lưới hỗ trợ bao gồm những người luôn gần gũi nhất trong gia đình, nơi làm việc, và cộng đồng. Đó là những người bạn trò chuyện và gặp gỡ nhiều nhất. Tôi nói với khách hàng rằng, hãy bắt đầu dành thêm thời gian với người xuất sắc nhất trong nhóm đồng nghiệp của mình, và ít thời gian hơn với những thành viên tiêu cực hơn. Đó là một thành công dễ dàng. Nhưng không phải là bức tranh đầy đủ.

Nếu bạn thực sự muốn tăng cường hiệu suất làm việc trong mọi lĩnh vực của cuộc sống, hãy thuyết phục một số người mới, những người mong mỏi và coi trọng hiệu suất cao. Hãy mở rộng nhóm đồng nghiệp để kết nạp thêm người có chuyên môn cao hoặc thành công hơn bạn, và dành thêm thời gian với họ. Vì thế, tăng cường hiệu suất làm việc không chỉ là tăng thêm thời gian với nhóm những đồng nghiệp tích cực hoặc đang thành công, mà còn là bổ sung thêm người mới vào nhóm.

Có lẽ bạn đã biết mình nên làm như thế bởi hiện hữu một năng lực đặc biệt trong nhóm đồng nghiệp của bạn. Nhưng bạn có thể chưa chú ý đến cách mà môi trường xã hội ảnh hưởng lên bạn mạnh mẽ như thế nào.

Trong thập niên trước, những nhà nghiên cứu phát hiện ra những khám phá hấp dẫn về một hiện tượng gọi là "tập hợp lại". Họ nhận thấy rằng, những hành vi, thái độ, và kết quả sức khỏe có xu hướng hình thành trong những nhóm xã hội. Thậm chí, những người xung quanh bạn ảnh hưởng đến thời gian ngủ của bạn, thực phẩm bạn ăn và bạn chi tiêu hay tiết kiệm được bao

nhiêu tiền.[26] Động lực này, được đặt tên là "ảnh hưởng xã hội", có cả mặt tích cực và tiêu cực.

Ở mặt tiêu cực, các nhà nghiên cứu nhận ra rằng, những hành vi và tác động xấu như hút thuốc, béo phì, cô đơn, trầm cảm, ly dị, và sử dụng chất kích thích có xu hướng phát triển trong những nhóm xã hội.[27] Nếu bạn bè của bạn hút thuốc, bạn có thể cũng thế. Càng nhiều bạn bè của bạn thừa cân hoặc ly dị, càng có khả năng bạn cũng như họ.

Tương tự, những điều tích cực như hạnh phúc và hành vi có lợi cho xã hội cũng lan tỏa trong những nhóm xã hội.[28]

Ví dụ, nếu bạn có một người bạn hạnh phúc trong cuộc sống, khả năng cảm thấy hạnh phúc của bạn tăng lên 25%. Những nhà nghiên cứu lưu ý rằng, con người đạt được chuyên môn và hiệu suất làm việc đẳng cấp thế giới trong âm nhạc, bóng đá, nghệ thuật, bóng chày, tennis, và những lĩnh vực khác đều trong những nhóm như vậy.[29]

Hiệu ứng "tác động" này thường liên quan với ba mức độ tách biệt tăng dần. Nghĩa là, không chỉ bạn bè và gia đình có thể tác động lên bạn. Nghiên cứu chỉ ra rằng, bạn bè của bạn bè cũng gây ảnh hưởng. Thậm chí cả bạn bè của bạn bè của bạn bè của bạn. Với từng mức độ tách biệt, tác động của môi trường yếu đi, ngoài ba mức độ nói trên là những tác động không đáng kể.[30] Đó là lý do tại sao việc chọn lựa cẩn thận ai trong vòng tròn xã hội của bạn rất quan trọng.

Tất nhiên, chúng ta không phải lúc nào cũng quyết định được ai trong vòng tròn của mình, đặc biệt khi chúng ta còn trẻ, vậy nên ngày nay quá nhiều người có hành vi kém - họ gây ra những ảnh hưởng tồi tệ. Những người lớn lên trong gia đình có vấn đề (ví dụ như ly dị, lạm dụng chất kích thích, có người bệnh tâm thần, bỏ mặc, hoặc bị lạm dụng) có nguy cơ bộc lộ những hành vi tiêu cực liên quan đến thể chất và tinh thần rất cao trong tương lai.[31] Những đứa trẻ này đồng thời trải qua những hệ quả trong nhận thức và cảm xúc về sự lạm dụng mà chúng phải gánh chịu (ví dụ, vỏ não trên trán nhỏ hơn [khu vực đưa ra quyết định của não bộ], hồi hải mã nhỏ hơn [trung tâm ghi nhớ của não bộ], và những phản ứng căng thẳng hiếu động thái quá).[32] Những đứa trẻ lớn lên trong nghèo khó cũng đối mặt với những mức

độ phạm tội, bạo lực, ngồi tù, thiếu sự giám sát của cha mẹ, sử dụng chất kích thích, lạm dụng tình dục và thân thể cao hơn.[33]

Thông tin này có thể choáng ngợp với những người không đủ may mắn để giành chiến thắng xổ số xã hội. Và có thể khiến mọi người hỏi, “Tôi chắc chắn phải sống ở cấp độ của nhóm người cùng địa vị với tôi?”

Câu trả lời là không, rõ ràng và dứt khoát. Hóa ra, hiệu suất cao không liên quan tới văn hóa hoặc môi trường xã hội. Bởi vì hiệu suất cao, như bạn sẽ ghi nhớ, là trận đấu dài hơi. Qua thời gian, bạn có thể giành lại cuộc đời mình từ những ảnh hưởng xấu, hướng những thói quen tinh thần và môi trường xã hội của bạn đến hiệu suất cao. Đây không chỉ là vấn đề về lòng nhiệt tình mãnh liệt. Nghiên cứu luôn chỉ ra rằng, người ta có thể phát triển vượt lên sự ảnh hưởng của văn hóa, xã hội nếu họ có những niềm tin và chiến lược đúng đắn. Ví dụ, việc đơn giản nuôi dưỡng niềm tin, thứ có thể cải thiện bằng nỗ lực, giúp những đứa trẻ thiệt thòi đi từ những điểm số tệ hại đến điểm cao nhất trong lớp học bằng cách học tập chăm chỉ.[34]

Một nghiên cứu gần đây về hơn 168.000 học sinh lớp 10 giúp chúng tôi chứng minh quan điểm này. Những nhà nghiên cứu đã thu thập những dữ liệu liên quan đến thành tích học tập của các học sinh, địa vị kinh tế xã hội, và những niềm tin về khả năng cải thiện bằng nỗ lực của chúng.[35] Như bạn có thể dự đoán, những học sinh từ giai tầng kinh tế xã hội cao hơn thể hiện tốt hơn đáng kể những học sinh đến những gia đình có thu nhập thấp. Tuy nhiên, mối tương quan này được bù đắp ở những đứa trẻ tin rằng chúng có thể cải thiện bằng nỗ lực. Thực tế, những đứa trẻ đến từ 10% kinh tế xã hội thấp nhất nhưng tin tưởng vào khả năng nâng cao điểm số của mình thể hiện tốt như những đứa trẻ thuộc 20% nhóm đầu tin rằng những khả năng của mình không thể thay đổi. Tức là, khoảng cách kinh tế - và mọi yếu tố tiêu cực thường đi cùng với địa vị kinh tế thấp hơn, như căng thẳng lớn hơn, môi trường học tồi hơn, dinh dưỡng kém hơn - phần lớn bị xóa bỏ ở những đứa trẻ tin tưởng chúng có thể cải thiện bằng nỗ lực.

Nghiên cứu khoa học luôn chỉ ra rằng, có nhiều người kiên định duy trì thế mạnh của họ ngay cả khi môi trường và văn hóa xung quanh họ kém lý tưởng.[36] Sự khác biệt nằm ở cách họ tư duy. Nghĩa là, có hoặc không có hỗ

trợ xã hội, bạn có thể vận dụng tư duy để cải thiện trí tuệ, tâm trạng, trí nhớ, những phản ứng, niềm hạnh phúc, và hiệu suất làm việc.[37]

Không ai trong chúng ta bị trói buộc với quá khứ hoặc môi trường. Chúng ta có quyền kiểm soát những yếu tố cải thiện cuộc sống và hiệu suất làm việc của chúng ta. Tôi chia sẻ điều này là bởi quá nhiều người nghĩ họ không thể giành chiến thắng mà không có nhóm người cùng địa vị lý tưởng. Vì vậy, trước khi tôi yêu cầu bạn cải thiện nhóm người cùng địa vị của bạn, đừng suy nghĩ rằng bạn không thể tự mình cải thiện cuộc sống. Hỗ trợ xã hội khiến việc phát triển cá nhân và thành công tổng thể trong cuộc sống dễ dàng hơn, nhanh hơn và thích thú hơn.

Vì tất cả những lý do này, những người có hiệu suất cao dành nhiều thời gian hơn với những người tích cực, chứ không phải với những người tiêu cực.

Họ có chiến lược hơn và kiên định hơn trong việc cố gắng làm việc với những người cùng hoặc hơn cấp độ năng lực, kinh nghiệm và thành công.

Họ tìm kiếm những hoạt động mạng lưới và hội nhập nhóm với những người thành công hơn. Trong công việc, họ giao tiếp nhiều với những người nhiều kinh nghiệm hơn hoặc thường có chức vị cao hơn trong sơ đồ tổ chức. Trong cuộc sống cá nhân, họ dành ít thời gian với những mối quan hệ tiêu cực hoặc bị chi phối bởi xung đột, và yêu cầu giúp đỡ từ những người đồng nghiệp thành công hơn những người khác.[38]

Điều này không có nghĩa là những người có hiệu suất cao loại bỏ tất cả những người tiêu cực hoặc thách thức trong cuộc sống của họ. Ở đâu đó, vẫn còn lầm tưởng rằng, để hạnh phúc và thành công, bạn phải "loại bỏ" tất cả những người tiêu cực trong cuộc sống của bạn. Chúng tôi nghe thấy những thứ như: "Nếu ai đó không ủng hộ ước mơ của bạn, đừng chơi với họ nữa." "Chồng bạn không cổ vũ bạn và đáp ứng mọi nhu cầu của bạn? Ly dị đi!" "Lũ trẻ ở trường không thích con trai bạn? Chuyển trường thôi!"

Đây là những lời khuyên dại dột. Học cách sống với những người khác biệt và những người thách thức bạn là một phần của việc trở thành một người lớn trưởng thành và kiên cường. Loại bỏ ai đó khỏi cuộc sống của bạn bởi

vì họ không phải là tia sáng rạng rỡ và tỏa sáng suốt cả ngày sẽ chỉ khiến bạn trơ trọi trên một hòn đảo, chỉ có thể trò chuyện với những quả dừa.

Ai cũng đều có những ngày tồi tệ. Ai cũng đều vật lộn trong cuộc sống. Và không phải tất cả mọi người đều cần phải cổ vũ bạn liên tục. Chúng ta phải thừa nhận điều đó và không phải lúc nào cũng rời bỏ những người không vui vẻ.

Gia đình, bạn bè, và đồng nghiệp sẽ có nhiều ngày tồi tệ, và nhiều thái độ của họ không liên quan gì tới bạn. Họ sống trong thế giới riêng và nếm trải những khó khăn. Hầu hết mọi người đều sống một cuộc đời chịu tác động của một căn bệnh tinh thần. Ý tưởng loại bỏ mọi người ra khỏi cuộc sống của chúng ta là không chín chắn và vô lý. Đôi khi, tình yêu cân bằng với lòng trắc ẩn và sự kiên nhẫn.

TẠO DỰNG NHỮNG ĐIỀU CẦN THIẾT

"Hãy cố gắng ở gần những người tích cực, nuôi dưỡng bạn, và khiến bạn hạnh phúc, đầy hy vọng - những người tin tưởng bạn, cổ vũ bạn theo đuổi những giấc mơ, và ngợi ca những chiến thắng của bạn."

— Jack Canfield

Dẫu vậy, bạn không cần dành quá nhiều thời gian hoặc chia sẻ tâm tư với những người tiêu cực. Những người đang hoàn thành mục tiêu không có nhiều thời gian cho những màn lâm ly bi đát. Vì thế, lời khuyên của tôi là: Thay vì "loại bỏ" tất cả những người tiêu cực trong cuộc sống của bạn (đặc biệt nếu họ là gia đình, bạn bè, những người đồng nghiệp trung thành, hoặc những người cần đến bạn), hãy dành thêm thời gian (a) trò truyện với những đồng nghiệp tích cực hoặc thành công và (b) xây dựng những nhóm đồng nghiệp tích cực mới.

Bạn có thể dành thời gian gây bi kịch và mâu thuẫn khi nói với mọi người rằng, họ chẳng phải là điều bạn muốn hoặc cần trong cuộc sống, hoặc sử dụng thời gian đó để xây dựng một nhóm mới. Phá hủy những mối quan hệ hay xây dựng những mối quan hệ mới? Tôi sẽ tập trung vào xây dựng.

Tôi cũng muốn đề cập đến lời ngụy biện phổ biến, đặc biệt là từ những người trẻ hơn, rằng "Tôi không tiếp cận được những người thành công." Lời ngụy biện đó thường là một niềm tin cá nhân chẳng rõ đúng sai, không phải sự thật. Thực tế, trong một thế giới kết nối toàn cầu, đây là một lý luận khá yếu ớt khi nói bạn không tiếp cận được ai đó, nơi nào đó, mà bạn có thể học hỏi, cộng tác, làm việc, hoặc theo sau để nâng cao cuộc sống của bạn. Câu hỏi thực sự không phải là liệu họ có tồn tại hay không, mà là liệu bạn có sẵn lòng tìm kiếm họ, liên hệ với họ, quấy rầy họ, và làm việc chăm chỉ đủ để nâng cao cuộc sống cho đến khi bạn tiến vào được quỹ đạo của họ.

Thực hiện điều đó như thế nào? Sau đây là những việc tốt nhất để gia nhập nhóm đồng nghiệp thành công hơn:

1. Hãy kết bạn với một người tuyệt vời

Để tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống, bạn không cần nhiều bạn bè mới. Bạn cần thêm một người tích cực khiến bạn cư xử tốt nhất. Vì thế, hãy tìm kiếm người bạn tích cực và thành công nhất và đề nghị anh ấy mời thêm một hoặc hai người bạn của mình trong buổi tối đi chơi sắp tới. Sau đó, bắt đầu trò chuyện với họ thường xuyên hơn một chút, chỉ thêm nửa giờ mỗi tuần. Thêm một người tích cực sẽ dẫn dắt bạn tiến xa thêm một bước hướng tới cuộc sống tốt đẹp.

2. Hãy làm tình nguyện

Các tình nguyện viên là những người đầy khí thế, tích cực. Họ là những người cho đi. Dù thế nào đi nữa, bạn sẽ muốn ở gần tinh thần phục vụ đó vì sự phát triển cá nhân và tinh thần của chính bạn. Bạn còn muốn ở gần các tình nguyện viên bởi họ có học vấn và thành công hơn. Những người có trình độ học vấn cao hơn có khả năng cống hiến nhiều hơn những người có trình độ học vấn thấp hơn. Ở Mỹ, khoảng 40% những người trên 25 tuổi có bằng cử nhân hoặc tình nguyện viên cấp cao hơn. So sánh với 26,5% những người với bằng cao đẳng; 15,6% những người tốt nghiệp trung học; và chỉ 8,1% những người có ít chứng chỉ trung học.[39] Thường thì, những người làm việc cho những tổ chức phi chính phủ, đặc biệt ở những cấp độ cao và trong ủy ban, là những người giàu có nhất trong một cộng đồng.

Tuy nhiên, tham gia tình nguyện không phải chỉ là ở bên những người giàu hơn và được giáo dục tốt hơn. Hoạt động tình nguyện là phục vụ những người khác, phát triển sự đồng cảm và tinh thần phục vụ, thứ được yêu cầu để giải quyết mọi mối quan hệ trong cuộc sống. Nếu bạn gặp một người tiêu cực luôn khiến bạn khó chịu, quan điểm bạn nhận được về thế giới thông qua hoạt động tình nguyện có thể giúp bạn thư giãn hoàn toàn.

Để tìm kiếm những cơ hội tình nguyện lớn ở nơi bạn sinh sống, hãy bắt đầu bằng cách hỏi bạn bè. Bạn sẽ ngạc nhiên về việc nhiều người đã tham gia tình nguyện thế nào. Đồng thời, tìm kiếm tên thành phố của họ và từ khóa "tham gia tình nguyện" và bạn sẽ thấy có rất nhiều lựa chọn. Hãy thực hiện ngay trong tuần này. Khi bạn gặp gỡ thêm những người phấn đấu để tạo ra sự khác biệt lớn trong thế giới này, hoạt động đó sẽ tạo ra sự khác biệt lớn trong thế giới của bạn.

3. Hãy chơi thể thao

Hãy tham gia giải đấu nội bộ của trường. Hãy ghé thăm câu lạc bộ quần vợt. Chơi gôn. Tới công viên và tham gia thêm những trò chơi nhỏ. Những tình huống cạnh tranh dạy bạn tập trung hơn vào hiệu suất làm việc của chính bạn, và khi chúng ta học hỏi, hành vi tự đánh giá hiệu suất làm việc sẽ đẩy mạnh hiệu suất làm việc tăng cường. Sự cạnh tranh có thể khiến chúng ta thể hiện tốt nhất khi nhìn nhận quá trình tranh đấu là một nỗ lực đạt được sự xuất sắc, trở thành phiên bản tốt nhất của mình, và đóng góp cho nhóm. Sẽ chỉ là hiệu suất làm việc "tồi tệ" hoặc không thể thay đổi khi những gì bạn quan tâm chỉ là thứ hạng, kết quả, hoặc chuyện ganh đua.[40]

4. Hãy tìm người cố vấn

Tôi khuyến khích những người có hiệu suất cao có một hoặc hai người cố vấn suốt đời: những người lớn tuổi hơn, thông thái hơn, nhận được nhiều sự kính trọng, và thành công hơn. Tôi muốn bạn liên lạc với họ một lần mỗi tháng. Tôi cũng muốn bạn tìm một người "cố vấn chính". Tức là, người nào đó sở hữu chính xác chuyên môn bạn cần để thành công trong lĩnh vực của bạn. Bạn cũng nên gọi cho người đó mỗi tháng. Hai người cố vấn này, một người cho cuộc sống và một cho chuyên môn chính, sẽ đem đến cho bạn quan điểm đặc biệt. Hãy tìm kiếm những người cố vấn, bắt đầu lại với những người bạn và gia đình. Hãy hỏi, "Người nào tôi biết có trí tuệ và tầm

ảnh hưởng lớn, người nào tôi có thể học hỏi?" Bạn có thể tìm kiếm một người cố vấn ở nơi làm việc hoặc bằng cách thực hiện những hành động trên - tức là, hãy tham gia tình nguyện hoặc chơi thể thao. Bạn cũng có thể gõ tên tôi hoặc "How to find a mentor" (Làm thế nào để tìm một người cố vấn) trên YouTube và xem video của tôi để có thêm ý tưởng.

5. Hãy giành lấy điều bạn muốn

Bạn muốn xung quanh có nhiều người thành công hơn? Vậy thì hãy xây dựng con đường đến bữa tiệc đó bằng cách làm xuất sắc công việc của mình. Hãy làm việc chăm chỉ. Hãy thực hành những thói quen đem lại hiệu suất cao. Đừng bỏ cuộc, hãy tăng cường thêm nhiều giá trị, và luôn trên con đường dẫn tới sự thành thạo. Khi bạn có kỹ năng xuất sắc và thành công trong việc bạn làm, những cánh cửa sẽ mở ra và bạn sẽ gặp nhiều và nhiều hơn những người phi thường.

Tưởng tượng cuộc sống của bạn sẽ tốt lên thế nào nếu gặp nhiều người xuất sắc hơn trong mạng lưới xã hội của bạn.

Và không, ý tôi không phải là nhóm Facebook của bạn. Tôi muốn nói những người thực sự với quan điểm thực tế mà bạn có thể thực sự gặp gỡ, gọi điện, làm việc, trò chuyện, rèn luyện thể lực, và có những cuộc phiêu lưu cùng họ. Hãy lựa chọn ở bên những người tạo ra niềm vui, sự phát triển cho cuộc sống của bạn, và bản thân họ đủ tự tin để xuất hiện và mạnh mẽ bất kể bạn tỏa sáng hay vật lộn.

Hãy thảo luận về nhóm của bạn và những tiêu chuẩn của họ. Bạn sẽ trở thành một người tốt hơn nhờ có thêm những người phi thường ở xung quanh.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Những người tích cực nhất trong cuộc sống của tôi mà tôi nên trò chuyện nhiều hơn bao gồm...

2. Để tăng thêm số lượng những người có hiệu suất làm việc cao trong mạng lưới của tôi, tôi nên...

3. Một số hành động mới hoặc những cuộc gặp gỡ tôi có thể tạo ra để gặp được những người tích cực và hỗ trợ trong cuộc sống bao gồm...

KHÔNG CÓ LỰA CHỌN KHÁC

“Đầu tiên, hãy nói với bản thân về việc bạn sẽ trở thành con người như thế nào; và sau đó làm điều bạn phải làm.”

— Epictetus

Chúng ta đều biết ai đó không phải là đứa trẻ thông minh nhất lớp, dường như chưa sẵn sàng cho cuộc sống, dường như có nhiều điểm yếu hơn thế mạnh, nhưng lại khiến mọi người ngạc nhiên bởi thành công của họ. Khi được hỏi cách thức họ vươn lên cao hơn những người có đặc quyền và khả năng hơn, họ thường trả lời, “Tôi khao khát mãnh liệt. Tôi phải thành công. Không có lựa chọn khác.” Họ có sự cần thiết. Ngược lại, biết bao người không có trạng thái tâm lý này chưa bao giờ đạt tới sức mạnh trọn vẹn của bản thân họ. Không có sự cần thiết cao, không có khao khát mãnh liệt, không đạt tới tiềm năng trọn vẹn.

Tương tự những thói quen đem lại hiệu suất cao, bạn phải cố gắng tăng cường cấp độ sự cần thiết. Bạn phải kiên định xem xét cẩn thận sự cần thiết: “Tôi có liên kết những hoạt động quan trọng trong ngày với cái tôi và ý thức nghĩa vụ không? Tại sao theo đuổi ước mơ này lại rất quan trọng với tôi? Tại sao tôi phải làm điều này? Khi nào tôi cần làm nó? Tôi có thể ở bên những người tuyệt vời, những người nâng cao nỗ lực của tôi và giúp tôi phục vụ ở cấp độ tiếp theo như thế nào?” Thường xuyên được suy xét lại, những câu hỏi này có thể là động lực thúc đẩy một cấp độ hoàn toàn mới của sự tận tụy và khao khát.

Bạn chỉ mạnh mẽ và phi thường khi đưa ra lý do để bản thân mạnh mẽ và phi thường. Vì thế, bạn của tôi ơi, hãy xác định những điều cần thiết với mình. Hãy biến chúng thành hiện thực. Hãy cảm nhận chúng bằng lòng can đảm và quyết tâm. Bởi vì thế giới này cần bạn lộ diện ngay bây giờ đó.

Phần hai:

NHỮNG THÓI QUEN XÃ HỘI



Thói quen đem lại hiệu suất cao #4: TĂNG CƯỜNG NĂNG SUẤT

"Đừng nghĩ về hoạt động sáng tạo nghệ thuật, hãy chỉ sáng tạo nghệ thuật.

Để những người khác đánh giá hoạt động đó xuất sắc hay kém cỏi, bất kể họ yêu mến hoặc ghét.

Trong khi họ quyết định, hãy sáng tạo nhiều nghệ thuật hơn nữa."

— ANDY WARHOL

TĂNG CƯỜNG NHỮNG SẢN PHẨM CÓ Ý NGHĨA

LẬP SƠ ĐỒ NĂM BƯỚC

THÀNH THẠO NHỮNG KỸ NĂNG QUAN TRỌNG

"Chỉ là không đủ nhanh."

Athena, quản lý trường học, nói bằng giọng bất lực. Chúng tôi đang ở trong văn phòng của bà, thảo luận về những mục tiêu của bà ấy và làm thế nào bà có thể tạo ra nhiều thành công như thế trong sự nghiệp. Những tập hồ sơ dày nhồi nhét trong những kệ phía sau bà. Có một cửa sổ nhỏ cạnh bàn. Chẳng có bức tranh nào trang trí những bức tường trắng ngả vàng với thời gian. Nhưng tôi không thể ngừng cảm nhận rằng, văn phòng này - không, toàn bộ toà nhà quản lý - được xây dựng trong những năm 1970 và chưa bao giờ được sơn lại. Bà Athena làm việc trong căn phòng này đã 40 năm rồi.

"Hiện giờ, tôi bận rộn hơn bất cứ lúc nào trong toàn bộ sự nghiệp. Lúc này có rất nhiều thúc ép bởi họ sắp sửa đóng cửa hai trường học của tôi. Tôi ít

khi rời khỏi văn phòng, thậm chí lúc ăn trưa.” Bà chỉ vào hai hộp đồ ăn mang về trên bậu cửa sổ. “Tôi có những cuộc họp cả ngày với giáo viên, hiệu trưởng, phụ huynh, lãnh đạo cộng đồng. Tôi làm việc cả ngày đêm vì thứ gì đó như thể đã bốn năm rồi. Tôi không cảm thấy mình đang tiến triển đủ, mặc dù tôi đang xử lý từng cái một.”

Tôi quyết định đặt câu hỏi về nỗi sợ hãi lớn nhất khi thảo luận về năng suất làm việc: “Bà hạnh phúc chứ?”

Athena quắc mắt. “Tôi không muốn mình có vẻ không hạnh phúc, Brendon. Chẳng giống như tôi đang nói cuộc đời kinh khủng hoặc sự nghiệp tồi tệ. Tôi chỉ làm việc không hiệu quả như tôi muốn, hoặc như mọi người cần tôi như thế. Đó là lý do tại sao chúng tôi cần anh ở đây - để tập trung vào việc hiệu quả hơn nữa.”

Tôi nhận ra rằng khi bạn đang trò chuyện với những người thực sự bận rộn, họ thường nhanh chóng bỏ qua chủ đề hạnh phúc.

“Được rồi. Vậy thì, Athena, bà hạnh phúc một cách hiệu quả chứ?”

Bà ấy cười. “Hạnh phúc vừa đủ, tôi đoán vậy. Không giống mỗi ngày đều là một giấc mơ. Nhưng tôi yêu việc đang làm. Chỉ là, tôi nghĩ phải có một cách thức tốt hơn.”

“Một cách tốt hơn điều gì?”

“Hơn là giết chết bản thân khi làm công việc vất vả này để đạt được thứ gì đó cảm giác như chẳng đi đến đâu cả. Tôi muốn nghỉ hưu sau 20 năm. Nhưng chỉ còn sáu năm từ bây giờ. Tôi thậm chí không biết liệu tôi có thể xây dựng thêm hai trường khác với tốc độ này. Và thậm chí nếu tôi làm được, tôi lo sợ tôi sẽ nghỉ hưu và nhìn lại rồi nghĩ, Tất cả vì điều gì? Tôi đã thực sự hoàn thành được điều gì?”

“Bà nghĩ là vì điều gì?”

“Ồ, những ngôi trường, chắc chắn thế. Tôi hiểu rõ điều đó. Đó là lý do tại sao tôi bắt đầu sự nghiệp này. Tôi biết, nếu tôi có thể xây dựng những ngôi

trường trong cộng đồng vững mạnh, tôi có thể giúp những thế hệ trẻ em có cuộc sống tốt hơn."

"Được rồi. Nghe có vẻ như một sứ mệnh tuyệt vời. Bà nói mình có thể băn khoăn về điều thực sự hoàn thành. Bà hi vọng điều đó là gì?"

"Tôi hi vọng hoàn thành thêm một số dự án lớn, đó là những ngôi trường này có thể đem lại lợi ích cho nhiều thế hệ. Nhưng tôi không thể tưởng tượng nổi có thể đạt được điều đó như thế nào - tôi đã cố gắng rất vất vả chỉ để duy trì. Tôi dành thời gian, nhưng tôi chưa tiến triển nhanh như tôi muốn. Tôi không tạo ra sự khác biệt mà tôi hi vọng, bởi vì những dự án của tôi phát triển quá chậm. Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của tôi bấp bênh. Chỉ là tôi cảm giác như thể tôi luôn luôn thúc đẩy và thúc đẩy, tung hứng và tung hứng. Tôi luôn phải lãng phí thời gian làm những thứ người ta đã làm trong từng dự án. Tôi luôn luôn giải quyết những vấn đề khẩn cấp và tranh giành để đạt được bất kỳ kết quả dài hạn nào..." Bà lặng dần đi và nhìn vào bức tường ngả vàng phía sau. "Như thể bất cứ việc gì tôi làm, tôi không hoàn thành những dự án lớn này, và tôi lo lắng tôi không tiếp cận đúng đắn. Bất kể tôi làm gì, chỉ là..."

Tôi cảm nhận một nguồn năng lượng mạnh mẽ đến từ bà. Cơn nghẹn lớn dần trong cổ họng tôi. Tôi biết chuyện này sẽ đi đến đâu. Thật đau đớn khi nhìn ai đó với tầm nhìn bị giam hãm tại đây, trong văn phòng này. "Chỉ gì cơ?"

"Mọi thứ tôi làm, chỉ không bao giờ... ," bà chớp mắt để ngăn nước mắt rơi, "...đủ."

#

Một trong những cảm giác tồi tệ nhất trên thế giới này là dù cực kỳ bận rộn nhưng bạn vẫn cảm thấy mình không tiến triển chút nào. Bạn đang thật sự cố gắng, nhưng phương pháp của bạn lại hủy hoại sức khỏe hoặc tổn hại đến hạnh phúc của bản thân. Những dự án dường như kéo dài mãi mãi. Tiến triển đến quá chậm. Hạnh phúc luôn luôn là đường chân trời xa xôi không bao giờ chạm tới. Athena cảm thấy điều đó. Hầu hết chúng ta đều gặp cảm giác ấy ở thời điểm nào đó.

Thật nặng nề khi nhìn Athena chịu đựng những cảm giác này bởi vì nhìn từ bên ngoài, bà như là người phụ nữ duy nhất trong đội SWAT. Bà kết thúc mỗi ngày với rất nhiều việc phải làm. Tuy nhiên, điều bà phải học hỏi không chỉ là sự cân bằng có thể mà còn là sự tiến triển tăng lên. Bà đồng thời phải nhận ra rằng, đôi khi tất cả công việc bận rộn đó không phải là công việc của cuộc đời. Thi thoảng, làm việc hiệu quả không đủ bởi thành tựu có thể rỗng tuếch nếu không đồng bộ với con người bạn, với điều bạn thực sự muốn làm, với khả năng thực sự của bạn. Bà ấy phải nhận ra được sự khác biệt giữa chỉ hoàn thành mọi công việc và đạt năng suất làm việc cao.

Những người có hiệu suất cao thường có chủ đích trong quá trình lập kế hoạch cho mỗi ngày, dự án, và nhiệm vụ khi so sánh với những người có hiệu suất thấp. Tương tự những người có sức sản xuất cao nhất, những người có hiệu suất cao ghi điểm cao trong những tuyên bố như: “Tôi giỏi thiết lập những ưu tiên và dành thời gian cho việc quan trọng,” và “Tôi luôn tập trung và ngăn chặn những sao nhãng và cám dỗ.” (Càng đồng ý với những tuyên bố này, tổng chỉ số hiệu suất làm việc càng cao.) Sự khác biệt là khi so sánh bản thân với đồng nghiệp, những người có hiệu suất cao có sức sản xuất lớn hơn, nhưng đồng thời hạnh phúc hơn, ít căng thẳng hơn, và được thưởng nhiều hơn trong thời gian dài.

Phát hiện về hạnh phúc đặc biệt quan trọng bởi nhiều người tin rằng họ không thể nào làm nhiều hơn mà không gây tổn hại đến hạnh phúc, sức khỏe hoặc cảm giác cân bằng. Nhưng suy nghĩ đó không đúng. Những người có hiệu suất cao luôn tìm ra cách để sản xuất nhiều hơn, đồng thời ăn uống lành mạnh hơn, rèn luyện thể chất nhiều hơn, và vẫn cảm nhận được tình yêu lớn lao hơn bởi họ đảm nhiệm nhiều thách thức mới hơn đồng nghiệp. Và họ không hoàn thành thêm công việc bận rộn với cảm giác họ thực hiện nhiều việc tùy tiện cùng một lúc - những người có hiệu suất cao hoàn thành nhiều hoạt động hơn và cho thấy nhiều sự xuất sắc được thúc đẩy hơn đồng nghiệp. Những cuộc phỏng vấn của tôi với nhiều người có hiệu suất cao và đồng nghiệp của họ trong thập niên trước đã khẳng định điều này.

Không lợi ích nào trong những lợi ích trên là do những người có hiệu suất cao là siêu nhân hoặc uống quá nhiều cà phê. Cũng không phải bởi những ý

tưởng có vẻ hay ho mà chúng ta thường nhận được để đạt sức sản xuất cao hơn. Tin rằng bạn cống hiến nhiều hơn đồng nghiệp hoặc bạn đang tạo ra sự khác biệt có thể chắc chắn tăng cường cảm giác có động lực và hài lòng, nhưng một lần nữa, những cảm giác không luôn dẫn tới năng suất tăng cường.[1] Chỉ bởi vì bạn là một người cống hiến không có nghĩa là bạn giỏi thiết lập những ưu tiên hoặc ngăn chặn sự sao nhãng. Những người cho đi có thể cảm thấy nhiều đồng cảm, nhưng họ không phải lúc nào cũng hoàn thành việc họ bắt đầu.

Vì vậy, những người có hiệu suất cao sản xuất nhiều hơn nhưng vẫn duy trì niềm hạnh phúc, sức khỏe và cân bằng như thế nào? Đó là bởi họ có nhiều thói quen có chủ đích mà bạn sẽ được biết đến trong chương này.

Để đạt được kết quả tốt nhất trong chương này, quan trọng là bạn phải ngừng xem xét tất cả những quan điểm được nhận thức trước về sự cân bằng công việc - cuộc sống hoặc liệu việc tìm kiếm những thành tựu hữu hình trong cuộc sống có là một mục tiêu xứng đáng. Hãy luôn sẵn sàng tiếp thu những điều mới mẻ, bởi vì thành thục thói quen này có thể đem đến những kết quả có ảnh hưởng sâu rộng trong mọi khía cạnh của cuộc sống, đặc biệt trong cách bạn cảm nhận bản thân và thế giới nói chung. Nghiên cứu của chúng tôi nhận thấy rằng, về mặt số liệu, nếu bạn cảm thấy mình có sức sản xuất nhiều hơn, nhiều khả năng bạn sẽ hạnh phúc hơn, thành công hơn, và tự tin hơn. Và rất có thể, bạn sẽ chăm sóc bản thân tốt hơn, được thăng chức thường xuyên hơn, và kiếm nhiều tiền hơn những người cảm thấy bản thân kém hiệu quả hơn. Đây không phải quan điểm của tôi; mà là những kết quả quan trọng và có thể đo lường trong cuộc sống mà chúng tôi rút ra từ nhiều cuộc khảo sát và nghiên cứu.

Trong kinh nghiệm huấn luyện của tôi, rõ ràng là, những người có hiệu suất cao được coi trọng và trả lương cao nhất trong một tổ chức. Những tổ chức muốn có những lãnh đạo có hiệu suất cao bởi họ tập trung, quản lý những nhiệm vụ xuất sắc, và thành công thường xuyên hơn trong việc thực hiện và hoàn thành các dự án. Họ ít quá tải hơn, và họ cố gắng giành được những mục tiêu lâu dài hơn, với cảm giác mạnh mẽ về niềm vui và tình bạn thân thiết hơn nhiều người khác.

Rõ ràng là, bạn có khả năng làm chủ điều này trong cuộc sống. Hãy cùng nghiên cứu những ý tưởng cơ bản, sau đó chuyển sang những thói quen

nâng cao.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA NĂNG SUẤT

"Thời gian luôn thuộc về người làm việc với vẻ bình thản và những mục đích lớn lao."

— Ralph Waldo Emerson

Những nguyên tắc cơ bản để hiệu quả hơn là thiết lập mục tiêu, duy trì năng lượng và sự tập trung. Không có mục tiêu, không có sự tập trung, không có năng lượng - và bạn sẽ thất bại.

Năng suất bắt đầu từ mục tiêu. Khi đề ra mục tiêu rõ ràng và thách thức, bạn có xu hướng tập trung hơn và tham gia vào công việc, dẫn đến một cảm giác về dòng chảy và sự thích thú mạnh mẽ hơn trong việc bạn đang làm.[2] Sự thích thú lớn hơn mang đến cho bạn động lực nội tại, liên quan tới năng suất cao hơn trong cả số lượng và chất lượng của sản phẩm.[3] Tương tự với các nhóm. Những nhóm có mục tiêu rõ ràng và thách thức thường làm việc tốt hơn hẳn những nhóm không có mục tiêu cụ thể. Nghiên cứu luôn chỉ ra rằng, mục tiêu nhóm truyền cảm hứng cho thành viên nhóm làm việc nhanh hơn trong những giai đoạn dài hơi hơn, tập trung hơn vào nhiệm vụ quan trọng, ít phân tâm hơn, và tăng cường nỗ lực tổng thể.[4]

Năng lượng là một yếu tố quan trọng khác để quyết định năng suất. Như chúng tôi đã đề cập trong chương ba, hầu hết mọi việc bạn làm để chăm sóc tốt bản thân đều quan trọng đối với việc tăng cường hiệu suất làm việc. Ngủ ngon, dinh dưỡng tốt, và rèn luyện thể lực là những hoạt động nâng cao năng suất.[5] Và không chỉ năng suất của bạn - ví dụ, khả năng sản xuất của toàn bộ nền kinh tế có thể liên quan tới những thói quen dinh dưỡng của người dân.[6]

Bạn sẽ nhớ lại rằng, năng lượng không chỉ liên quan tới giấc ngủ, dinh dưỡng, và rèn luyện thể chất mà còn tới những cảm xúc tích cực. Một sự thật không thể bác bỏ là những người hạnh phúc hơn có sức sản xuất cao hơn. Thực tế, một phân tích tổng hợp về hơn 275.000 người trong 200 nghiên cứu cho thấy rằng, những người hạnh phúc không chỉ có năng suất

hơn - mà còn nhận được những đánh giá cao hơn về chất lượng công việc, sự đáng tin cậy, và sức sáng tạo.[7] Một nghiên cứu khác cho biết, những sinh viên lạc quan và vui vẻ với môi trường đại học thành công hơn những bạn học trong hơn một thập niên sau khi tốt nghiệp.[8] Thậm chí lời khuyên cũ "hãy cười lên đi và bạn sẽ hoàn thành nhiều công việc hơn" vẫn đúng đắn. Một nghiên cứu chỉ ra, xem một clip hài để tạo ra niềm vui trước khi thực hiện công việc quan trọng có thể tăng cường năng suất.[9]

Cuối cùng, nếu bạn muốn tăng năng suất, bạn phải duy trì sự tập trung. Hoạt động này không dễ dàng trong kỷ nguyên hiện đại. Sự tràn ngập thông tin, những sao nhãng và gián đoạn gây ra những hậu quả nghiêm trọng đối với sức khỏe và năng suất của chúng ta. Quá tải thông tin gây mất tinh thần và chất lượng công việc thấp.[10] Giải quyết một luồng dữ liệu đầu vào bất tận, hoặc phải dành quá nhiều thời gian trong ngày để nghiên cứu hoặc tìm kiếm thông tin khiến chúng ta khốn khổ. Đó là lý do tại sao có thuật ngữ tê liệt phân tích - chúng ta bị tê liệt bởi quá nhiều thông tin và quá nhiều thời gian thu thập và phân tích dữ liệu đó. Đây chỉ là một lý do tại sao bạn không nên kiểm tra thư điện tử đầu tiên trong buổi sáng. Cơn lũ lớn những thư điện tử gây ra sự choáng ngợp và khả năng phản ứng - đó không phải cảm xúc hay suy nghĩ mà bạn muốn gây dựng một ngày của bạn. Thay vì thế, hãy thử một số hoạt động mà chúng tôi đã bàn luận trong chương năng lượng.

Sự sao nhãng là một yếu tố gây chán nản khác. Một nghiên cứu cho biết, sự sao nhãng làm giảm 20% năng suất.[11]

Thậm chí còn tệ hơn nếu chúng ta làm những nhiệm vụ có tính thách thức tinh thần - theo đó, sự sao nhãng có thể làm chậm quá trình tư duy của chúng ta gần một nửa.[12] Một số nghiên cứu chỉ ra rằng, làm nhiều việc một lúc chính là sao nhãng. Hoạt động này không tương ứng với những trạng thái tập trung cao độ liên quan tới hiệu suất cao và chất lượng công việc.[13] Khi mọi người làm nhiều việc cùng lúc, họ không thể tập trung hoàn toàn vào nhiệm vụ sắp tới bởi vì não bộ vẫn đang xử lý nhiệm vụ chưa hoàn thành trước đó.[14]

Nguyên nhân lớn cuối cùng là những gián đoạn. Hầu hết mọi người trong những tổ chức lớn bị gián đoạn trong bất kỳ nhiệm vụ, hoạt động, hoặc

cuộc họp cụ thể nào. Khi bị gián đoạn, họ gặp rắc rối trong việc tập trung và bắt kịp việc đang làm. Họ không "phục hồi" nỗ lực đầu tiên, thay vì thế, họ xoay sang nhiệm vụ hoặc dự án khác trước khi tái định hướng bản thân đến nỗ lực đầu tiên.[15] Với những khách hàng trong nhóm Fortune 500, thậm chí với những người thành công cao nhất, tôi để ý thấy, một sự gián đoạn đáng kể trong ngày làm việc có thể lấy mất hai đến ba giờ của những nhiệm vụ quan trọng và đã lên lịch.

Những thông tin này sẽ khiến bạn cảm thấy thực sự cần có tính kỷ luật trong việc thiết lập những mục tiêu có tính thách thức, và khiến năng lượng và sự tập trung của bạn luôn tăng tiến. Đó là những việc vất vả, và thường thì những nỗ lực đó bị gián đoạn bởi ý nghĩ rằng điều đó là bất khả thi. Quá nhiều người nói rằng, họ không thể thiết lập những mục tiêu lớn hoặc duy trì năng lượng bởi vì sự cân bằng công việc và cuộc sống của họ trở nên quá vô lý, tôi muốn đề cập đến sự cân bằng này một cách cụ thể trước khi chuyển sang những thói quen.

TRANH LUẬN VỀ SỰ CÂN BẰNG CÔNG VIỆC - CUỘC SỐNG

"Một trong những cách thức thông thường nhất để một người hiện đại duy trì sự tự lừa dối là luôn bận rộn mọi lúc."

— Daniel Putnam

Ngày nay, nhiều người đầu hàng với ý tưởng cân bằng công việc - cuộc sống. Nhưng không đầu hàng quá nhanh. Con người có thể tìm thấy sự cân bằng trong cuộc sống, mặt khác lại tin tưởng sự cân bằng là một giả định cực kỳ thiếu vững chắc và không chính xác. Huấn luyện hàng triệu người về chủ đề năng suất, tôi nhận ra rằng những người không nghĩ sự cân bằng công việc - cuộc sống là có thể tin được là bởi, hoặc (a) họ không bao giờ tạo ra một suy nghĩ có ý thức và kiên định triệt để để định nghĩa, tìm kiếm, đo lường sự cân bằng đó, hoặc là (b) họ định nghĩa "sự cân bằng công việc - cuộc sống" theo một tiêu chuẩn không thể đạt được.

Đầu tiên, hãy cùng đề cập đến ý tưởng rằng không thể có sự cân bằng công việc - cuộc sống. Gọi bất kỳ nỗ lực nào của con người là không thể, thường được chứng minh là tính tự phụ ngây thơ, và quan điểm này không có ngoại

lệ. Khi ai đó nói với tôi rằng cân bằng công việc - cuộc sống là không thể, tôi nói với họ về những người vượt đại dương, leo lên đỉnh ngọn núi cao nhất, xây những tòa nhà chọc trời, đổ bộ lên mặt trăng, và đưa phương tiện lên hệ mặt trời. Năng lực của chúng ta xuất sắc, và chúng ta bị kìm nén bởi niềm tin của chúng ta. Và vì vậy, tôi tuyên bố với bạn rằng, nếu bạn cho rằng cân bằng công việc - cuộc sống là không thể, bạn đã thua cuộc.

Tôi cũng nhắc nhở nhiều khách hàng của mình, những người mất đi niềm tin vào vấn đề này, rằng họ đơn giản không bao giờ cố gắng tìm kiếm sự cân bằng nhiều như họ cố gắng trong những nỗ lực khác. Họ sẽ dành 10 tháng lên kế hoạch cho một dự án công việc, nhưng không dành nổi một ngày lên kế hoạch cân bằng hơn trong tuần sắp tới. Nếu bạn không khi cố gắng chăm chú vào việc cân bằng cuộc sống như tập trung đạt được bất kỳ kế hoạch nào khác, bạn sẽ gây ra vấn đề. Trong trường hợp đó, đừng đổ lỗi cho thảo luận về cân bằng cuộc sống - công việc tổng thể; đừng đổ lỗi cho người bạn thấy trong gương, người từ chối cố gắng.

Nếu chúng ta không kết luận vội vàng trong cuộc thảo luận này, chúng ta có thể nhận ra vấn đề chính là cách thức chúng ta tiếp cận sự cân bằng công việc - cuộc sống ở bước đầu tiên.

Sai lầm lớn mà hầu hết mọi người phạm phải là suy nghĩ về sự cân bằng là chia giờ đều nhau.

Họ nghĩ rằng, họ nên sử dụng thời gian bằng nhau trong cuộc sống và công việc. Kỳ vọng của họ là kỳ vọng số lượng chứ không phải chất lượng, và bất cứ khi nào đảo lộn hai kỳ vọng, chúng ta sẽ gặp rắc rối. Tuy nhiên, mặc dù có biết bao người cảm thấy họ không có sự cân bằng trong mặt này, thực tế là hầu hết họ có sự cân bằng đó. Đại đa số chúng ta dành 30% cuộc sống để làm việc (giả định tiêu chuẩn 40 giờ làm việc mỗi tuần), 30% để ngủ, và 30% để làm những việc khác như dành thời gian với gia đình, theo đuổi sở thích hoặc chăm sóc sức khỏe, giải quyết những nhu cầu cơ bản của cuộc sống.

Thật vậy, hầu hết mọi người có nhiều thời gian rảnh và thời gian với gia đình hơn họ nghĩ. Chỉ là họ không có chủ tâm về thời gian, và do đó, không tận hưởng thời gian đó “đủ”. Mỉa mai là, một người Mỹ trung bình xem ti

vi bốn đến sáu tiếng mỗi ngày nhưng lại nói rằng họ không có thời gian hoặc không cân bằng.[16]

Thật sự là, nhiều người làm việc hơn 40 giờ mỗi tuần. Và trong một nền văn hóa luôn kết nối mà chúng ta sống hiện nay, nơi sự phản hồi được kỳ vọng trong mọi lúc cả ngày lẫn đêm, cảm giác như thể sự cân bằng biến mất.

Đó là lý do tại sao tôi tin rằng có cách tiếp cận tốt hơn để suy nghĩ về sự cân bằng công việc - cuộc sống. Thay vì cố gắng cân bằng giờ giấc, hãy cố gắng cân bằng niềm hạnh phúc hoặc sự tiến triển trong những lĩnh vực chủ chốt của cuộc sống.

Nói một cách chi tiết, hầu hết mọi người cảm thấy họ "không" cân bằng, đó là bởi một lĩnh vực trong cuộc sống của họ trở nên mãnh liệt hơn, quan trọng hơn, và tiêu tốn nhiều thời gian hơn những lĩnh vực khác. Họ ám ảnh về công việc đến mức họ để mặc sức khỏe hoặc hôn nhân của bản thân. Hoặc họ quá tập trung vào gia đình đến mức công việc của họ trở nên tồi tệ hơn.

Giải pháp là duy trì quan điểm trong cuộc sống bằng cách quan sát chất lượng hoặc sự phát triển của những vấn đề quan trọng trong cuộc đời. Một bản đánh giá đơn giản hằng tuần về điều chúng ta theo đuổi trong những lĩnh vực chủ chốt sẽ giúp chúng ta tái cân bằng hoặc ít nhất là lên kế hoạch cho sự cân bằng.

Tôi nhận thấy rằng, sắp xếp cuộc sống vào 10 mục khác nhau sẽ rất hữu ích: sức khỏe, gia đình, bạn bè, mối quan hệ thân mật, nhiệm vụ/công việc, tài chính, phiêu lưu, sở thích, tâm linh, và cảm xúc. Khi tôi làm việc với khách hàng, tôi thường yêu cầu họ đánh giá hạnh phúc của bản thân trong phạm vi từ 1 đến 10, đồng thời viết những mục tiêu của họ trong từng mục này vào mỗi tối Chủ nhật. Hầu hết họ đều chưa bao giờ làm điều này trước đó. Nhưng chẳng phải chúng ta có thể xác định điều gì đó "cân bằng" nhờ việc đo lường ngay từ đầu này ư?

Nếu bạn không thường xuyên đo lường các lĩnh vực chủ chốt của cuộc sống, bạn không thể nào biết được sự cân bằng mà bạn tìm kiếm sẽ như thế nào.

Hoạt động này thực ra chỉ là một sự kiểm tra đơn giản, tôi biết, nhưng bạn sẽ ngạc nhiên về sức mạnh của nó. Một lần, tôi giao cho một nhóm điều hành gồm 16 người hoạt động hằng tuần này, và chỉ trong sáu tuần họ báo cáo những tăng cường lớn trong cảm nhận của họ về niềm hạnh phúc, sức khỏe và sự cân bằng công việc - cuộc sống. Phải thừa nhận đây là một nghiên cứu nhỏ và không chính thống, tuy nhiên, chúng tôi nhận thấy những tăng cường đến hai chữ số dù không có gì thay đổi trong công việc hay cuộc sống cá nhân của họ, ngoại trừ dành thời gian mỗi tuần để đánh giá 10 lĩnh vực cuộc sống.[17] Thi thoảng, việc quan sát rộng hơn có thể giúp chúng ta cảm thấy có kiểm soát hơn, điều chỉnh tiến trình khi cần thiết, và, đúng thế, thấy cân bằng hơn.

Đó chính là điều mà Athena, người quản lý trường học ở đầu chương này, rất cần. Ngày hôm đó, trong văn phòng bà, tôi yêu cầu bà đánh giá bản thân trong 10 lĩnh vực cuộc sống. Bà thực sự ngạc nhiên, bà chưa từng suy nghĩ về nhiều khía cạnh của đời sống ngoài công việc suốt nhiều năm. Ai sẽ chịu trách nhiệm trong tình huống đó? Là lỗi của sếp? Hay của xã hội chúng ta đang sống? Không. Nếu chúng ta trung thực, sự thiếu chú ý tới những khía cạnh quan trọng của cuộc sống chẳng phải là lỗi của ai cả ngoại trừ chính chúng ta. Điều Athena khám phá ra là bà cần một thói quen đánh giá hằng tuần xem bà đang ở đâu và "sự cân bằng" nào có thể có ý nghĩa với bà.

Sự khác biệt lạ thường bị bỏ qua về cân bằng công việc với cuộc sống là, cân bằng không phải chuyện chia đều thời gian như những cảm nhận. Sự cân bằng không phải số giờ bạn sử dụng mà là sự hài hòa mà bạn cảm thấy. Thường thì, con người cảm thấy không hạnh phúc, hoặc không kết nối được với công việc của mình. Nếu bạn không thích công việc và phải dành nhiều thời gian để thực hiện nó, bạn sẽ cảm thấy như thể cuộc sống không cân bằng. Bạn sẽ nhận ra công việc bận rộn đó không phải là công việc của cuộc đời bạn, và sự bất cân xứng đó khiến tinh thần bạn đau khổ. Đó là lý do tại sao sống hòa hợp với điều bạn thực sự khao khát và thực hiện những hoạt động về sự sáng suốt lại quan trọng đến thế.

Bạn sẽ luôn cảm thấy không cân bằng nếu phải làm việc mà bạn không thấy hấp dẫn hay có ý nghĩa.

Có những lúc, con người bận rộn và tận hưởng công việc của họ, nhưng họ bị phá hủy bởi quá nhiều căng thẳng và nhiều giờ làm việc. Có một ranh

giới mong manh giữa sự bận rộn và kiệt sức, và khi bạn vượt qua ranh giới ấy, bất kể cuộc sống của bạn tuyệt vời đến thế nào ngoài công việc, bạn sẽ cảm thấy mất cân bằng. Kiệt sức trong một lĩnh vực cuộc sống dễ dàng đốt cháy những lĩnh vực khác? Vậy chúng ta có thể làm gì? Trong chương về năng lượng, chúng tôi chỉ ra nhiều nguyên tắc cơ bản bao gồm chuyển giao tốt hơn, giải tỏa căng thẳng, ngủ nhiều hơn, rèn luyện thể lực nhiều hơn, ăn uống tốt hơn.

Tin tốt là nếu kiệt sức thường chỉ là một cảm giác mệt mỏi, thì sẽ có một giải pháp đơn giản hơn. Nếu thực hiện một hoạt động làm tỉnh táo/tái thiết lập ngắn cho tinh thần và thể lực, bạn có thể tăng cường mạnh mẽ cảm giác của bạn sau đó, và bạn sẽ cảm nhận được sự cải thiện đáng kể trong sự cân bằng công việc - cuộc sống của mình. Nghĩa là, với hầu hết mọi người, họ không cần phải bỏ việc vì những vấn đề của sự cân bằng công việc - cuộc sống; họ chỉ cần thay đổi điều họ làm trong công việc để cảm thấy cân bằng năng lượng nhiều hơn. Hạnh phúc là, điều này dễ dàng hơn bạn nghĩ.

QUÁ MỆT MỎI - HÃY NGHỈ NGƠI

"Tồn tại thói quen trong công việc và thói quen trong nghỉ ngơi.

Hãy sử dụng cả hai và lờ đi cả hai."

— Alan Cohen

Não của bạn cần thời gian nghỉ ngơi nhiều hơn bạn nghĩ - để xử lý thông tin, phục hồi, và đối phó với các vấn đề trong cuộc sống để bạn đạt mức năng suất cao hơn.[18] Đó là lý do tại sao, để có năng suất tối đa, bạn không nên chỉ dự tính những kì nghỉ dài - hãy quan tâm đến thời gian vui chơi và dành cho bản thân những giờ nghỉ ngơi ngắn trong suốt ngày.[19]

Các nhà nghiên cứu từ lâu đã nhận ra rằng, những giờ nghỉ ngơi trong công việc sẽ dẫn đến những cảm xúc tích cực và năng suất lớn hơn.[20] Ví dụ, những hoạt động đơn giản như nghỉ ăn trưa, thi thoảng rời khỏi bàn làm việc trong ngày có thể tăng cường đáng kể hiệu suất công việc.[21]

Tận hưởng giờ nghỉ giải lao ngắn để đi dạo chỉ trong vài phút có thể mang đến cho bạn những lợi ích về mặt trí tuệ, để bạn có thể trở lại làm việc với sự tập trung cao hơn.[22] Nếu bạn không sẵn lòng rời khỏi bàn làm việc, thi thoảng hãy đứng dậy tại chỗ cũng có thể tăng cường năng suất đến 45% so với ngồi lì cả ngày.[23]

Một số nhà nghiên cứu cho rằng, con người cần những giờ nghỉ ngơi này bởi chúng ta chỉ có nguồn nhận thức hữu hạn nên sẽ "cạn kiệt" nguồn dữ liệu tâm lý hoặc khả năng tự kiểm soát. Trong khi lý thuyết này còn nhiều hoài nghi - có lẽ chúng ta không sử dụng hết tất cả khả năng tự kiểm soát hoặc tập mà chỉ mất đi động lực[24] - một điều chắc chắn là, làm việc liên tục suốt một ngày mà không nghỉ ngơi khiến con người không hạnh phúc và sức sản xuất kém hơn.

Chúng ta đều ngồi ở bàn làm việc và nhận thấy khả năng chú ý của bản thân suy giảm ngay cả khi chúng ta thích thú công việc. Chúng ta đều mệt mỏi, thậm chí khi làm công việc yêu thích. Chúng ta đều cạn kiệt ý tưởng giải quyết vấn đề khi niềm hạnh phúc và sức khỏe suy giảm. Trong trường hợp này, chính tâm trí nói với bạn rằng bạn cần nghỉ giải lao. Chúng ta đều thấy rằng, những việc đơn giản như một cuộc trò chuyện ở nơi mát mẻ, nghỉ ngơi trong phòng tắm, hoặc để tâm trí lang thang trong vài phút sau bữa trưa thường giúp chúng ta tỉnh táo. Rõ ràng là, tâm trí của chúng ta cần nghỉ ngơi để phục hồi và tăng cường sự chú ý trong tương lai.[25]

Các chứng minh khoa học khẳng định nội dung này mạnh mẽ đến mức hầu hết các chuyên gia tổ chức khuyến nghị những giờ nghỉ giải lao ngắn sau mỗi 90 - 120 phút làm việc sẽ tăng cường sự hài lòng và hiệu suất làm việc của nhân viên.[26]

Nhưng nghiên cứu của tôi, cũng như của những người khác, chỉ ra rằng, thời lượng nên được cắt giảm một nửa.[27]

Nếu bạn muốn cảm nhận nhiều năng lượng hơn, sáng tạo hơn, và hiệu quả hơn trong công việc - và vẫn rời công việc với đủ sức lực cho phần “cuộc sống” - thời điểm chuyển tiếp lý tưởng là dừng công việc và cho tâm trí và cơ thể bạn nghỉ ngơi sau khoảng 45 - 60 phút.

Tức là bạn không nên làm bất cứ điều gì trong hơn một giờ mà không nghỉ giải lao tinh thần và thể lực. Một lúc nghỉ giải lao chỉ 2 - 5 phút mỗi giờ có thể giúp bạn tỉnh táo và có nhiều năng lượng tinh thần cho toàn bộ công việc và cuộc sống.

Ví dụ, nếu bạn soạn thư điện tử hoặc một bài thuyết trình trong hai giờ, tôi đề nghị bạn đứng dậy khỏi ghế sau 50 phút ngồi lì, sau đó đi dạo ngắn quanh văn phòng, lấy chút nước, trở về ghế và thực hiện thiền chuyển giao 60 giây. Như một lời nhắc nhở từ chương về năng lượng, thiền chuyển giao đơn giản là nhắm mắt lại, tập trung hít thở sâu, lặp lại một châm ngôn với bản thân như "giải tỏa", sau đó thiết lập dự định cho hoạt động kế tiếp. Nếu bạn muốn có thêm sự tin tưởng, hãy đặt câu hỏi khởi động bàn từ chương trước (về sự cần thiết): "Ai là người cần tôi nỗ lực hết sức ngay bây giờ nhất?"

Chú ý những hoạt động không nên làm trong suốt những lúc nghỉ giải lao: kiểm tra thư điện tử, tin nhắn, hoặc các phương tiện truyền thông xã hội. "Check-in" là hoạt động trái ngược hoàn toàn với mục đích của chúng ta ở đây: Rời đi để có thể nạp lại năng lượng.

Những người thành công thường phủ nhận lời khuyên này bởi họ chỉ muốn ngồi lì và "kiên quyết tiếp tục" những giờ hoạt động ở máy tính hoặc trong các cuộc họp. Nhưng đó chính là lý do tại sao họ cảm thấy quá kiệt quệ trong đời sống gia đình hoặc nhận thấy sự cân bằng cuộc sống - công việc kém. Hãy nhớ rằng, những giờ ở nhà với những giờ trong công việc không phải là vấn đề. Vấn đề là những cảm nhận và cảm giác năng lượng tổng thể. Kiên quyết tiếp tục là một lời khuyên tồi. Các nghiên cứu về những người có hiệu suất cao nhất thế giới trong nhiều lĩnh vực nhận thấy rằng, họ không cần thiết thực hành hoặc làm việc lâu hơn những người khác. Mà họ hiệu quả hơn trong buổi thực hành đó hay đơn giản là chia thành nhiều phiên (không phải là những buổi dài hơn).[28]

Làm việc lâu hơn là câu trả lời sai nếu bạn muốn đạt được sự cân bằng, hạnh phúc, hoặc duy trì hiệu suất cao. Nghe phản trực giác, nhưng đúng đắn: Bằng cách làm chậm lại hoặc đôi khi nghỉ giải lao, bạn sẽ làm việc nhanh hơn, dành thêm thời gian cho những phạm vi hoạt động khác của cuộc sống.

Với những khách hàng của tôi, nghỉ ngơi sau mỗi 45-60 phút trở thành một cách sống. Đó là nghi thức khắt khe trong những tháng đầu tiên làm việc cùng nhau. Tôi nói với họ, "Nếu bạn ngồi trên ghế, hãy hẹn giờ 50 phút trên điện thoại hoặc máy tính. Sau 50 phút, bất kể bạn đang làm gì, hãy đứng dậy, di chuyển, hít thở, thiết lập một dự định, và sau đó quay trở lại công việc". (Nếu bạn muốn có thêm thông tin về vấn đề này, chỉ cần ghé thăm trang HighPerformanceHabits. com/tools.) Phần "đứng lên" trong lời khuyên của tôi rất quan trọng. Bạn không thể chỉ nhắm mắt lại và trầm ngâm tại bàn làm việc. Bạn cần cho cơ thể giải lao khỏi tư thế ngồi. Vì thế, hãy đứng dậy và đi loanh quanh một chút, và thực hiện một số động tác giãn cơ cơ bản. Nếu công việc của bạn luôn khiến bạn ngồi yên một chỗ, hãy nhắm mắt lại, và nhảy tại chỗ trong khi hít 10 hơi thở sâu và dài, bạn sẽ cảm thấy một sự đổi mới hoàn toàn trong sự tập trung và năng suất trong cuộc sống của bạn.

Bất kể tôi ngồi ở đâu - trên máy bay, trong quán cà phê, lúc làm việc, trong một cuộc họp, hay trên ghế dài - tôi đứng dậy sau mỗi 50 phút. Tôi thực hiện thói quen thể lực hai-phút ngắn này với môn thể dục uốn dẻo, khí công, và yoga với hít thở sâu. Quy tắc 50 phút là quy tắc tôi không bao giờ phá vỡ, thậm chí khi tôi đang trong cuộc họp với người khác. Tôi thường bảo họ đứng dậy và thực hiện động tác tiếp thêm sinh lực với tôi, hoặc tôi xin phép rời phòng và đi tìm một nơi khác để làm khỏe người trong 2 - 3 phút. Những lúc nghỉ giải lao vài phút ngắn ngủi đã mang lại cho tôi thêm những giờ tập trung và hiệu quả mỗi ngày.

Nếu bạn làm theo những bước được vạch ra trong chương này, bạn có thể tìm thấy sự cân bằng trong công việc - cuộc sống tốt hơn, vì thế đừng ngại cố gắng để có sức sản xuất hơn hoặc tìm kiếm thành tựu cao hơn. Chỉ cần chắc chắn thực hiện đánh giá sự cân bằng công việc - cuộc sống của bạn mỗi tuần bằng cách đánh giá bản thân trong 10 phạm vi hoạt động của cuộc sống và thiết lập mục tiêu trong từng phạm vi. Sau đó, nghỉ giải lao hai-đến-ba-phút sau mỗi 40 - 60 phút trong ngày. Đó là những nguyên tắc cơ bản. Giờ hãy cùng bắt đầu thực hành nâng cao để làm việc có năng suất.

Thực hành số một

TĂNG CƯỜNG NHỮNG SẢN PHẨM CÓ Ý NGHĨA

“Không có gì tệ hơn việc thực hiện hiệu quả những thứ không cần thực hiện.”

— Peter Drucker

Nếu bạn muốn trở nên phi thường, bạn cần hình dung được những sản phẩm sản xuất có ý nghĩa trong lĩnh vực hoặc ngành nghề của bạn. Những nhà khoa học xuất chúng tạo ra nhiều tài liệu có ý nghĩa hơn những nhà khoa học ít danh tiếng hoặc ít hiệu quả hơn.[29] Mozart và Beethoven vĩ đại không chỉ vì có khả năng thiên tài mà còn nhờ sản phẩm của họ. Tương tự với Bob Dylan, Louis Armstrong, The Beatles. Trong những năm có hiệu suất cao nhất, Apple khai trương những sản phẩm thành công nối tiếp thành công. Babe Ruth thực hiện được nhiều cú đỡ bóng hơn những người đương thời, Michael Jordan có nhiều cú ném bóng vào rổ hơn và Tom Brady ném được nhiều cú chuyền bóng hơn. Seth Godin viết blog như máy; Malcolm Gladwell sản xuất nhiều sách và bài báo nhanh chóng; Casey Neistat vẫn tiếp tục đăng tải video lên YouTube; Chanel luôn đưa ra những thiết kế mới lạ; và Beyoncé tiếp tục giới thiệu những album xuất sắc.

Những người có hiệu suất cao thành thạo nghệ thuật tạo ra nhiều sản phẩm chất lượng (prolifc quality output – PQO). Họ sản xuất nhiều sản phẩm chất lượng cao hơn đồng nghiệp trong thời gian dài, và đó là cách thức họ hiệu quả hơn, nổi tiếng hơn, và được ghi nhớ hơn. Họ hướng sự chú ý và những nỗ lực kiên định vào PQO và tối thiểu hóa mọi sao nhãng (bao gồm những cơ hội) có thể đẩy bản thân họ ra khỏi nghề nghiệp của chính họ.

Quan điểm này dường như biến mất hoàn toàn trong một thế giới nơi mà con người dành hơn 28% thời gian làm việc một tuần để xử lý thư điện tử, và 20% khác chỉ để tìm kiếm thông tin.[30] Con người dành quá nhiều thời gian vào những hoạt động vô bổ - tạo thư mục và sắp xếp thư điện tử - mặc dù những điều đó chẳng liên quan gì tới năng suất thực sự. (Đúng thế, thật xin lỗi, những thư mục, thư điện tử trau chuốt của bạn chẳng giúp gì cho bạn cả. Một nghiên cứu năm 2011 về 85.000 hoạt động của 345 người sử dụng thư điện tử cho thấy, những người tạo nhiều thư mục phức tạp kém hiệu quả hơn trong hoạt động tìm kiếm thông tin cần thiết so với những người đơn giản sử dụng tìm kiếm hoặc phân luồng.)[31]

Tôi bắt đầu bàn luận về thư điện tử bởi hầu hết những người không thành công đều đổ lỗi năng suất kém cho thư điện tử. Nhưng bản thân thư điện tử không phải là vấn đề. Nguyên nhân thực sự chính là định hướng của chúng ta với công việc. Công việc thực sự không phải là hồi đáp những tình huống khẩn cấp giả của mọi người, sắp xếp tài liệu, xóa thư rác, tạo dáng dễ nhìn hoặc tham dự những cuộc họp. Công việc thực sự là sản xuất ra sản phẩm chất lượng và có ý nghĩa.

Một phần công việc của bạn là tìm hiểu "PQO" nào có ý nghĩa với bạn. Với những blogger, PQO có thể là nội dung thường xuyên và chất lượng hơn. Với những chủ tiệm bánh nướng nhỏ, có thể là nhận ra hai mùi vị bán chạy nhất và mở rộng phân phối chỉ hai mùi vị đó. Cha mẹ có thể lựa chọn tăng thời gian rảnh rỗi và những trải nghiệm tuyệt vời với lũ trẻ. Người đại diện bán hàng có thể cố gắng dành thêm cuộc gặp gỡ với những người có tiềm năng và đủ trình độ. Nhà thiết kế đồ họa có thể sáng tạo thêm nhiều bức tranh đẹp. Với một người giảng viên, PQO có thể là chất lượng của chương trình giảng dạy và các tiết học, hoặc số lượng những bài báo hoặc sách được xuất bản.

Tìm hiểu thứ bạn nên sản xuất, và nhận biết những ưu tiên trong sự sáng tạo, chất lượng, và tần suất của sản phẩm đó, là một trong những bước đột phá lớn nhất mà bạn có thể đạt được trong sự nghiệp của mình.

Nhìn lại gần như bất kỳ biểu tượng kinh doanh nào bạn sẽ thấy thời điểm bước ngoặt trong sự nghiệp và sự giàu có của họ xuất hiện khi họ khám phá ra PQO của mình. Với Steve Jobs, đó là vứt bỏ nhóm những sản phẩm cũ của Apple, vì vậy ông có thể tập trung mở rộng quy mô một số ít sản phẩm sẽ thay đổi thế giới. Với Walt Disney, đó là tăng cường sản xuất phim điện ảnh. Trong kỉ nguyên số hiện đại, một số câu chuyện thành công nhất thuộc về những người cho phép người khác chia sẻ nhiều nội dung độc đáo - ví dụ Facebook, Instagram, Snapchat. Bất cứ khi nào PQO được tìm thấy, dường như những đột phá và sự giàu có sẽ theo sau.

Tôi từ bỏ công việc tư vấn doanh nghiệp vào năm 2006 bởi tôi không thấy mãn nguyện trong mọi sản phẩm mà tôi tạo ra. Khi chú ý vào những đối tác của người chủ cũ, PQO cơ bản là số lượng những khách hàng lớn mà họ ký được mỗi năm. Mặc dù nhiều lợi ích tuyệt vời đến cùng điều đó - khả năng thực hiện những giao dịch, thay đổi tình hình - tôi chỉ không thể kết nối với

ý tưởng cống hiến cuộc đời mình cho một sự nghiệp xây dựng trên những giao dịch. Với một người có cấp độ bình thường như tôi, văn hóa không chính thống ủng hộ một PQO "nhảy dự án" - xử lý càng nhiều dự án mà chúng ta có thể để mở rộng mạng lưới, và được trả chi phí cho việc đi lại. Một lần nữa, có thêm những lợi ích khác, nhưng tôi vẫn không kết nối được. Rất ít khi giai đoạn cuối cùng ở công việc đó có nhiều ý nghĩa đặc biệt với tôi.

Một trong những nhận thức lớn của cuộc sống đến từ việc khám phá ra những sản phẩm mà bạn đang tạo dựng không đem lại hứng thú và mãn nguyện. Khi nhận thức đó xuất hiện, chính là lúc để vinh danh sự thật và tạo ra thay đổi.

Tôi lựa chọn bỏ việc và bắt đầu sự nghiệp là một tác giả, nhà diễn thuyết và người đào tạo trực tuyến. Tôi nhìn thấy sản phẩm của những nỗ lực đó - sáng tạo nội dung để truyền cảm hứng và trao quyền cho những người khác - là công việc có ý nghĩa với tôi. Vấn đề là, tôi không biết cách bắt đầu hoặc việc gì cụ thể để thực hiện. Tương tự nhiều người mới bước vào ngành công nghiệp chuyên biệt, tôi nghĩ tôi phải hiểu ngành sáng tác, ngành diễn thuyết, ngành đào tạo trực tuyến. Tôi đã sai lầm khi tham dự hàng tá hội thảo để cố gắng hiểu từng ngành, mà không nhận ra rằng chúng đều là một nghề lãnh đạo tư tưởng và có những sản phẩm tương tự có ý nghĩa nhất.[32]

Trong gần một năm, nghiên cứu nhiều mà không có sự sáng suốt về những sản phẩm có ý nghĩa nhất, tôi cảm thấy mình vô dụng. Tôi không viết những bài báo cho tạp chí và blog, cầu xin mọi người để tôi diễn thuyết trước nhóm của họ và hy vọng được trả công, lãng phí thời gian vô ích để học 100 ý tưởng tiếp thị trực tuyến. Sau đó đến một ngày, ngồi trong quán cà phê, tôi nhận ra tôi đã dành cả ngày "làm việc" nhưng chẳng thu được gì thực sự chứng minh cho ngày làm việc ấy. Tôi nghĩ, chẳng có điều gì mình làm hôm nay sẽ thúc đẩy sự nghiệp của bản thân hoặc được ghi nhớ - bởi chính mình hoặc bất kỳ ai khác - 10 năm kể từ bây giờ. Tôi vẫn nhớ cuộc hội thoại đó trong đầu: "Nếu bạn thành thật với bản thân, bạn muốn tạo ra những sản phẩm có ý nghĩa. Bạn muốn biết rằng, công việc của một ngày hiệu quả là sản xuất ra thứ gì đó đáng giá, thứ gì đó sẽ trở thành một phần trong những đóng góp quan trọng của bạn cho người khác và thế giới, thứ gì đó cho thấy bạn quan tâm đến sự nghiệp của mình."

Tất nhiên, tôi nhận rằng, không phải ngày nào cũng là một ngày nhiệm màu, hoàn hảo khi mà mọi nhiệm vụ tôi làm đều gây chấn động, vĩ đại. Chúng ta đều có những hoạt động phải làm cho xong mà không khiến bản thân cảm thấy thỏa mãn. Loại bỏ không làm tăng thêm số lượng lớn những công việc tuyệt vời, nhưng nó đã được thực hiện.

Thứ thay đổi đường đi sự nghiệp của tôi ngày đó là hành động quyết định, chỉ trong một trang, những PQO của tôi sẽ là gì. Nếu tôi sẽ là một tác giả thực thụ, sản phẩm sản xuất của tôi cần trở thành những cuốn sách. Cuốn sách mà bạn đang cầm ư? Là cuốn thứ sáu tôi xuất bản từ ngày hôm ấy. (Hai bản thảo chưa phát hành đang nằm chờ trong ngăn kéo). Điều này chẳng liên quan gì tới hàng nghìn thư điện tử, bài viết blog, thư chào hàng, và những bài đăng trên các phương tiện truyền thông xã hội mà tôi viết. Nhưng nỗ lực chính của tôi là những cuốn sách. Wayne Dyer, một cố vấn và người bạn thương mến của tôi, đã viết và xuất bản hơn 30 cuốn sách. Tôi chỉ là một người mới, nhưng tôi biết PQO của mình, và điều đó đem đến cho tôi thứ mà Wayne gọi là sức mạnh của mục tiêu.

Tôi quyết định rằng nếu tôi là một nhà diễn thuyết chuyên nghiệp, PQO của tôi sẽ là số lượng những buổi diễn thuyết được trả công ở một mức phí đặt chỗ nhất định. Tôi dừng mọi cuộc trò chuyện lãng phí để yêu cầu mọi người cho tôi một cơ hội diễn thuyết, và bắt đầu xây dựng những tài liệu và video về tiếp thị tương tự như những người diễn thuyết khác được đặt trước ở những cấp độ mà tôi muốn vươn tới.

Tôi biết nếu tôi là một người đào tạo khóa học trực tuyến - một nghề nghiệp tương đối mới mẻ từ năm 2006 - do đó, PQO của tôi là chương trình đào tạo, những video đào tạo và những khóa học trực tuyến hoàn thiện. Như tôi chia sẻ trong chương về sự sáng suốt, tôi ngừng thử học mọi kỹ thuật tiếp thị mới mẻ xuất hiện, và dồn toàn bộ nỗ lực vào quá trình sáng tạo và quảng bá những khóa học trực tuyến. Phần còn lại, như người ta nói, là lịch sử. Gần 2.000.000 người ghi danh những khóa học hoặc loạt video trực tuyến của tôi, và những video hướng dẫn miễn phí về cách thức sống một cuộc đời đầy sôi động được xem hơn 100.000.000 lần. Nếu tôi không nhận ra PQO của bản thân, tôi sẽ chẳng bao giờ có được may mắn chạm tới tất cả những sinh viên này. Tôi sẽ không bao giờ được ghi danh "một trong những người đào tạo trực tuyến thành công nhất trong lịch sử" bởi Oprah.com

hoặc tạo ra danh sách THÀNH CÔNG cho tạp chí về những người có tầm ảnh hưởng nhất trong ngành phát triển cá nhân trong nhiều năm. Làm ơn hiểu rằng tôi không chia sẻ điều này để gây ấn tượng với bạn. Nhưng tôi chia sẻ để truyền đi sức mạnh to lớn của hành động quyết định PQO của bạn là gì và cố gắng đạt được nó. Những thành tựu trong sự nghiệp của tôi không phải bởi vì tôi rất đặc biệt hay tài năng. Chúng đến bởi vì tôi nâng cao sự tập trung vào những PQO có ý nghĩa trong sự nghiệp, mang đến sự chú ý và cống hiến đến mức không ngừng nghỉ trong thời gian dài cho những sản phẩm đó.

Tôi không thể cường điệu quá mức tầm quan trọng của chiến lược này. Bất cứ khi nào tôi phải giúp một khách hàng tăng cường hiệu suất cao, nhanh chóng phát hiện ra sản phẩm mà họ nên tạo ra là một trong những chiến lược hỗ trợ của tôi. Bất kể chủ đề hoặc loại sản phẩm họ quyết định sản xuất nhiều, tôi yêu cầu họ tái định hướng toàn bộ kế hoạch làm việc hướng đến nỗ lực đó. Nhanh nhất có thể, tôi muốn họ sử dụng tối thiểu 60% thời gian trong tuần làm việc dành cho việc hướng đến PQO. Từ kinh nghiệm hơn một thập niên qua, con số 60% dường như là điểm ngọt ngào nhất khi mà những thành công thực sự đến với sự nghiệp của một cá nhân. Với hầu hết mọi người, 40% còn lại tình cờ rơi vào những lĩnh vực như chiến lược, quản lý nhóm, và những nhiệm vụ hằng ngày trong công việc hoặc điều hành một công ty.

Tôi sử dụng 60% giờ làm việc trong tuần vào viết lách, xây dựng chương trình giảng dạy cho hoạt động đào tạo trực tuyến, và ghi hình video. Và 40% còn lại cho chiến lược, quản lý nhóm, những mối quan hệ trong ngành và gặp gỡ khách hàng, bao gồm các phương tiện truyền thông xã hội và giao tiếp với những sinh viên. Con số 40% thực sự là những hoạt động hỗ trợ hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho 60% - tạo ra sản phẩm chất lượng. Tất nhiên là, không phải ai cũng có công việc giống như tôi, và tỷ lệ vàng 60/40 không thích hợp với tất cả mọi người. Nhưng mục tiêu không phải là làm những gì tôi thực hiện. Mục tiêu là phân chia thời gian hợp lý nhất và kiên trì với tỷ lệ đó nhiều nhất có thể. Tôi kiên quyết giữ tỷ lệ 60/40 của mình, và bất cứ khi nào tỷ lệ này tụt xuống thấp hơn, tôi biết mình đang không nỗ lực hết sức.

Nếu cách phân chia thời gian này nghe có vẻ cực đoan, hãy chú ý rằng cách thức này khác hẳn với lời khuyên "hãy tập trung năng lượng" và cống hiến 100% thời gian cho một trong những đam mê của bạn. Dù thế nào đi nữa, hướng dẫn này rõ ràng vô lý. Chúng ta không thể cống hiến 100% thời gian cho bất cứ việc gì - chắc chắn là không nếu bạn làm việc cùng những người khác, chăm sóc gia đình, hoặc cố gắng tạo ra ảnh hưởng lớn lao. Sẽ luôn có một phần trăm thời gian chúng ta phải làm việc hoặc dẫn dắt người khác, giải quyết và quản lý từng chi tiết công việc, ví dụ như thư điện tử. Quan điểm của tôi là, bạn không thể né tránh những việc đó, nhưng bạn có thể và cần phải hoạch định chiến lược, tối đa hóa thời gian của bạn vào quá trình làm ra những sản phẩm khiến sự nghiệp của bạn trở nên quan trọng và có sức ảnh hưởng lớn hơn.

Tại sao không nhiều người tập trung sản xuất nhiều sản phẩm chất lượng, ngay cả khi vẫn có 40% thời gian phân phối để giải quyết những nghiệm vụ không thể tránh khỏi trong công việc? Những ngụy biện phổ biến nhất (từ lừa gạt thích hợp hơn chăng?) là sự trì hoãn và chủ nghĩa cầu toàn.

Mặc dù chúng ta quá quen thuộc với việc đổ lỗi cho sự trì hoãn, hành vi này không phải là "vấn đề" thực sự. Sự trì hoãn không phải là một phần linh hồn con người - thậm chí không phải một đặc điểm tính cách. Cũng không phải là hậu quả từ kỹ năng quản lý thời gian kém, thứ dễ dàng bị nhắm đến. Thay vì thế, các nhà nghiên cứu nhận ra rằng, sự trì hoãn thực sự là một vấn đề về động lực.[33] Sự trì hoãn xuất hiện bởi bạn không làm những việc có ý nghĩa với bạn. Trong những trường hợp hiếm hoi, sự trì hoãn có thể là nỗi lo âu hoặc sợ thất bại, nhưng thường xuyên hơn, nó bắt nguồn từ hành động làm những việc không kích thích, thu hút hoặc có ý nghĩa với bạn. Đó là lý do tại sao tìm kiếm một POQ mà bạn có thể ủng hộ chiếm vai trò rất quan trọng. Nếu bạn yêu điều bạn đang sáng tạo hoặc đóng góp trong thế giới này, bạn sẽ ít gặp phải cảnh trì hoãn hơn.

Bất cứ khi nào tôi yêu cầu mọi người tạo ra sản phẩm nhiều hơn, chắc chắn tôi sẽ chạm trán những người cầu toàn. Họ nói những điều như, "Ồ, Brendon, tôi không thể sản xuất thêm được nữa. Tôi là một người cầu toàn. Tôi phải biết sản phẩm đó hoàn toàn phù hợp và sẽ được yêu mến". Dù vậy, chủ nghĩa cầu toàn chỉ là một luận điệu trì hoãn được tô vẽ để trông có vẻ đúng đắn. Lý do mà mọi người không hoàn thành thêm công việc không

phải vì chủ nghĩa hoàn hảo; mà vì họ hiếm khi bắt đầu hoặc cảm thấy nghi ngờ hay sao nhãng. Nếu ai đó thực sự là người cầu toàn, ít nhất họ sẽ hoàn thành công việc, bởi vì sự "hoàn hảo" chỉ xuất hiện sau khi công việc được hoàn thành, ra mắt, và sau đó nâng cao.

Chúng ta đều có thể tìm ra lý do tại sao việc tăng năng suất lại khó khăn đến thế. Nhưng thay vì sử dụng bất kỳ sức mạnh tinh thần nào, hãy bắt đầu làm việc. Nhớ rằng điều gì quan trọng nhất, hãy tập trung, hãy sản xuất những sản phẩm thực sự mà chúng ta tự hào. Hãy sản xuất thật nhiều và thay đổi thế giới.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Những sản phẩm ý nghĩa nhất cho sự nghiệp của tôi là...

2. Một số hoạt động mà tôi có thể dừng thực hiện để tập trung hơn vào PQO là...

3. Phần trăm thời gian hằng tuần tôi sẽ dành cho PQO là... và những cách thức để hiện thực hóa bao gồm...

Thực hành số hai

LẬP SƠ ĐỒ NĂM BƯỚC

"Tôi tin rằng một nửa của sự bất hạnh lớn nhất trong cuộc sống đến từ những người sợ hãi đối diện với sự việc."

— William Locke

Con người là những kẻ tung hứng bậc thầy. Chúng ta có thể giải quyết vài dự án cùng lúc, đồng thời hoàn thành nhiều nhiệm vụ, tiếp tục nhiều cấp độ của trò chuyện - ẩn ý và rõ ràng - với một số người trong bữa tối. Thế mạnh này phần lớn có ích cho tất cả chúng ta. Sau đó nó sẽ phá hủy chúng ta.

Hầu hết mọi người đạt được những nấc thang đầu tiên của thành công nhờ vào khả năng làm nhiều việc một lúc với sự xuất sắc. Người khởi nghiệp mở cửa hàng bánh nướng đảm nhiệm mọi vai trò cần thiết để thành công và

theo đuổi từng cơ hội đến với cô ấy. Cô là nhân viên sắp xếp hàng hóa, thợ làm bánh nướng, nhân viên thu ngân nhận đơn đặt hàng, nhân viên tiếp thị gửi phiếu giảm giá, người kết nối bạn bè trong vùng. Cô hối hả ngược xuôi trong hàng tá vai trò và đảm nhiệm hàng trăm nhiệm vụ. Ở thời điểm nào đó, cô kiếm được lợi nhuận. Theo thời gian, cô thành công. Cô thậm chí có thể đạt được hiệu suất cao nhất.

Nhưng khi thành công đến, những cơ hội mới xuất hiện. Mau chóng, cô tư vấn cho nhiều người khởi nghiệp khác. Cô hời hợt trong những cơ hội khác. Cô không đạt được mục tiêu quan trọng nhất là có một cửa hàng bánh nướng đẳng cấp thế giới, nhưng cô vẫn cảm thấy thoải mái. Cô ấy sẽ nói với bạn rằng kinh doanh bánh nướng vẫn là ưu tiên, nhưng xem xét lịch trình của cô và bạn có thể thấy "ưu tiên" không còn tương đương với công việc. Nhìn kỹ hơn và bạn sẽ thấy hầu hết nỗ lực của cô không liên quan tới sự ưu tiên. Cô ấy bận rộn, nhưng không phát triển cùng với mục đích ban đầu.

Vậy bây giờ cô ấy nên làm gì để quay trở lại đường ray? Cô ấy nên đơn giản hóa, giảm thiểu công việc đến những phần thiết yếu nhất, và ưu tiên việc quan trọng. Quan trọng nhất là, cô ấy nên có một kế hoạch.

Nhiều người suy nghĩ rất cụ thể rằng họ không cần một kế hoạch rõ ràng. Họ có tài nên chỉ muốn bước vào cuộc chơi, vội vã, làm mà không có kế hoạch, và không quan sát điều gì xảy ra. Điều đó có thể hiệu quả khi họ khởi đầu và mọi người trong lĩnh vực quanh họ không am hiểu. Ở thời điểm đó, có lẽ tài năng bẩm sinh, và thiên phú có thể giúp họ tiến lên. Nhưng lợi thế nhanh chóng tiêu tan. Ngay khi những nhóm và người chơi khác có kinh nghiệm và kế hoạch thực sự - họ biết những yếu tố cơ bản của lĩnh vực họ quan tâm, những cách thức và thực hiện những quyết định - còn bạn thì không, bạn rơi vào rắc rối.

Sự thật này nghe thật khủng khiếp với những người có hiệu suất cao. Tôi không thể nói với bạn bao nhiêu người có hiệu suất cao đánh mất vị trí vì sự sao nhãng không thể tránh được đến từ những nỗ lực không được tập trung. Tôi không nói về kiểu sao nhãng lười biếng. Những người có hiệu suất cao luôn làm được nhiều điều.

Nhưng khi họ bắt đầu làm nhiều việc mà không có lịch trình thống nhất, họ bắt đầu mất đi sức mạnh.

Sau đó, họ đánh mất niềm đam mê. Họ chỉ đạt được nhiều thứ nhỏ bé, mà không có điều gì lớn lao và có ý nghĩa.

Vấn đề là, một số người đơn giản hành động mà không có kế hoạch trong thời gian dài. Đó là bởi họ không cần nhiều kế hoạch để hiểu những nhiệm vụ đơn giản. Những nhiệm vụ đơn giản thường đòi hỏi những bước đi rõ ràng, ít điểm tương tác, và nhiều hành động độc lập của chính bạn. Nhưng với những nhiệm vụ và mục đích phức tạp, lên kế hoạch mang tính sống còn bởi thường có rất nhiều chiến lược có thể giúp đạt được một số mục tiêu và chiến lược hiệu quả, đáng giá hơn những chiến lược khác.[34] Mục tiêu càng lớn, càng có nhiều thứ phải giải quyết và tương tác nhiều với người khác hơn. Trở thành một người có hiệu suất cao đòi hỏi tư duy nhiều hơn trước khi hành động.

Nhưng không nhất thiết là bạn phải có một kế hoạch tổng thể và từng nhiệm vụ được tìm hiểu trước. Thường thì, những dự án dài hạn đòi hỏi bạn thiết lập một kế hoạch tốt nhất có thể, sau đó nhanh chóng tìm hiểu sự việc. Dù vậy, nghiên cứu vẫn tiếp tục chỉ ra rằng, với những mục tiêu hoặc những kế hoạch phức tạp, hoạt động lên kế hoạch luôn luôn cải thiện hiệu suất làm việc.[35]

Thiết lập và xử lý kế hoạch từng bước một quan trọng hơn bạn nghĩ. Một kế hoạch chú trọng vào tư duy phân tách. Và hoàn thành từng nhiệm vụ quan trọng trong danh sách sẽ nhanh chóng sản sinh ra dopamine trong não bộ, khiến bạn cảm thấy được đền đáp và có động lực hơn để tiếp tục. Một kế hoạch không chỉ tăng khả năng hoàn thành hoạt động mà còn tăng niềm vui trong suốt dự án, và những nguồn nhận thức sẵn có của bạn cho mục tiêu tiếp theo.[36]

Và vì thế, sau tất cả những ý tưởng chúng ta vừa thảo luận về hoạt động tìm kiếm một lĩnh vực mà bạn muốn tạo ra nhiều sản phẩm chất lượng, giờ là lúc lên kế hoạch. Hãy nghĩ đến giấc mơ đầy tham vọng mà bạn muốn thực hiện, xác định điều bạn thực sự khao khát, sau đó hãy hỏi bản thân:

"Nếu chỉ có năm bước để đạt được mục tiêu, năm bước đó sẽ là gì?"

Hãy coi mỗi bước đi là một dự án, một tập hợp lớn những hoạt động. Năm dự án đó lại được phân chia thành các hạng mục, thời hạn, các hoạt động để giúp bạn đạt được ước mơ. Một khi bạn rõ ràng những điều này, đặt chúng vào trong lịch trình, sắp xếp lượng thời gian hợp lí vào những khối cố định, trong đó bạn chẳng làm gì ngoài việc tạo ra sự tiến triển hướng tới hoạt động mà khối thời gian cụ thể dành riêng cho hoạt động đó. Vì vậy, nếu tôi đến nhà bạn và nói, "Cho tôi xem lịch trình của bạn", tôi sẽ dễ dàng nhìn thấy những dự án chủ chốt mà công việc bạn đang làm hướng tới. Nếu tôi không thể nhận ra những bước đi chủ chốt trong công việc của bạn trên lịch hằng tuần và hằng tháng của bạn, chứng tỏ bạn chưa tối ưu hóa thời gian của mình và có nguy cơ mắc kẹt trong tình trạng bị động và sao nhãng. Hoặc bạn phải dành nhiều năm mới đạt được kết quả mà những người khác chỉ làm trong vài tháng.

Những người có hiệu suất cao có thể lên kế hoạch hầu hết mọi thứ tốt hơn người có hiệu suất thấp: từ rèn luyện thể lực đến học hỏi, từ các cuộc họp đến thời gian đi nghỉ.[37] Mặc dù vậy, họ dễ bị hoang mang, và lạc lối trong những nhiệm vụ hoặc cuồng kế hoạch quá mức. Nhiều người còn phức tạp hóa mọi chuyện. Vậy hãy dừng tại đây và nhớ rằng, quan trọng nhất là luôn tập trung cao độ vào việc quan trọng. Biết được năm bước đi chính sẽ đưa bạn đến mục tiêu của bạn, chia nhỏ những bước đó thành những nhiệm vụ và hạn chót, sau đó phân bổ vào lịch trình. Nếu bạn đã làm tất cả, phải đảm bảo những hành động đó khớp với PQO của bạn, và bạn sẽ dẫn đầu cuộc chơi.

Đây là một ví dụ khá nổi tiếng, rất hiệu quả, đã khiến tôi kinh ngạc. Trước đó, tôi chia sẻ với bạn giấc mơ trở thành một tác giả. Như bạn nhớ tôi đi khắp nơi, viết đủ thứ nhưng không đạt được tiến triển thực sự nào, cho đến khi tôi nhận diện được PQO của tôi là viết sách.

Một khi tôi biết mình muốn viết sách, tôi dừng các hoạt động khác. Sau đó, tôi bắt đầu suy nghĩ cẩn thận về năm hành động chủ chốt để xuất bản một cuốn sách.

Cụ thể, tôi muốn trở thành tác giả bán chạy của New York Times. Tôi thực sự không theo đuổi sự công nhận, nhưng chính điều ấy đã thay đổi cuộc sống của nhiều người. Nhưng có một vấn đề; tôi đã viết một cuốn sách, và cuốn sách đó không lọt vào danh sách bán chạy nhất. Tôi mất tinh thần và

phạm phải sai lầm, nghĩ rằng "hệ thống" sai lầm và không trao thưởng cho những tác giả mới. Tôi muốn đổ lỗi cho rất nhiều người nhưng tôi phải đối mặt với sự thật khắc nghiệt: Tôi đã không lên kế hoạch đủ tốt ngay từ đầu. Toàn bộ quá trình viết và quảng cáo cuốn sách bừa bãi như một người mới vào nghề.

Trong thời gian đó, tôi quyết định không cho phép bản thân mình hoạt động một cách vô tổ chức, từ đó hủy hoại số phận cuốn sách mới của tôi. Tôi không dành cả ngày để viết những mẩu tin ngắn thú vị như cho những cuốn sách trước. Tôi không theo sau những cơn bốc đồng để tới những hội thảo của các tác giả và đọc nhiều sách về sáng tác. Tôi không cố gắng làm hàng trăm thứ theo hàng trăm hướng. Tôi biết điều đó sẽ dẫn đến sự kiệt sức, nản lòng, và thất bại một lần nữa.

Thay vào đó, tôi phỏng vấn một số tác giả bán chạy số một và phân tách những hoạt động chính của họ. Tôi hỏi đơn giản: "Những bước đi chủ chốt nào tạo ra sự khác biệt nhất giúp sự nghiệp viết lách của bạn tiến triển và đưa sách của bạn lọt vào những danh sách bán chạy tầm cỡ?" Bạn có thể làm tương tự. Hãy tìm kiếm những người thành công bạn muốn học hỏi từ họ, và khám phá ra năm hoạt động của họ.

Điều tôi học được không phải là điều tôi kỳ vọng:

• Những tác giả bán chạy nhất không nói về chủ nghĩa lý tưởng lãng mạn của việc "trở thành một tác giả". Họ chia sẻ về sự chăm chỉ làm việc và tính kỷ luật của hoạt động viết ra các trang giấy ngay cả khi họ cảm thấy không thích thú.

• Không ai tin rằng tham dự hội thảo của các tác giả là một yếu tố quyết định thành công của họ.

• Họ không nói về việc tụ tập thành nhóm hay sự thống kê số lượng độc giả.

• Họ không nói nhiều năm tiến hành nghiên cứu trước khi viết sách là yếu tố quyết định lợi nhuận thu về (mặc dù vài người làm điều đó).

• Rất ít người đề cập đến việc đưa tin trên các phương tiện truyền thông lớn hoặc những chuyến tham quan sách.

• Không ai đề cập đến những câu lạc bộ sách.

• Không ai nói những người nổi tiếng viết lời tựa cho sách của họ như là một yếu tố quyết định.

Vào một lúc nào đó, tất cả những điều này xuất hiện như một cú sốc. Trong tâm trí mộng mơ của mình, tôi nghĩ tất cả những ý tưởng đó quan trọng. Thực tế, tôi nghĩ đó là cách bạn khởi đầu tất cả. Trong khi phỏng vấn các tác giả, tôi lập được một danh sách dài những bước đi dự định. Đây là một số những bước đi ấy:

• Đến những buổi hội thảo của các tác giả và nhận phản hồi về tác phẩm của tôi để "tìm thấy tiếng nói của bản thân".

• Phỏng vấn một nhóm người thuộc đối tượng độc giả để xem họ muốn gì từ tác phẩm của tôi.

• Động não về "những móc nối" và những "ngóc ngách" trên các phương tiện truyền thông, vì vậy tôi có thể viết về chúng trong cuốn sách để được đưa tin trên các phương tiện truyền thông lớn sau này.

• Nhờ những người nổi tiếng quảng cáo cho cuốn sách. Tôi tin rằng bạn có thể cho rằng đây là những hành động đúng đắn. Thậm chí một trong số đó sẽ hữu ích. Vấn đề là, không một tác giả bán chạy nào coi những bước đi này là yếu tố quyết định thành công của họ. Chẳng điều gì khiến một tác giả lọt vào danh sách tác giả có sách bán chạy hoặc thu hút thêm nhiều người chọn mua sách của họ.

Tôi khám phá ra rằng, để trở thành tác giả có sách bán chạy số một, tất cả những điều thực sự quan trọng là năm bước cơ bản này:

1. Viết xong một cuốn sách hay. Cho đến khi hoàn thành, không còn vấn đề gì quan trọng hơn.

2. Nếu bạn muốn có một hợp đồng xuất bản lớn, hãy tìm một người hỗ trợ. Hoặc tự xuất bản.

3. Bắt đầu viết blog và đăng lên các phương tiện truyền thông xã hội, và sử dụng chúng để thu được danh sách những người đăng ký. Thư điện tử là tất cả những gì bạn cần.

4. Khởi tạo một trang web quảng cáo sách và tặng một số món quà thú vị thúc đẩy mọi người mua cuốn sách. Quà tặng mang tính quyết định.

5. Nhờ 5 - 10 người có danh sách thư điện tử dài quảng cáo cho sách của bạn. Bạn sẽ nợ họ một bức thư điện tử, có đi có lại - nghĩa là bạn đồng ý sẽ quảng cáo cho họ sau này - và một tỷ lệ doanh số họ có thể mang đến cho bạn trên những sản phẩm khác mà bạn có thể chia sẻ cho họ trong suốt thời gian quảng cáo cuốn sách.

Như thế đấy. Tôi biết điều này không tạo nhiều cảm hứng như "tìm kiếm chân lý của bạn và viết mỗi ngày với niềm đam mê lớn lao, tình yêu dành cho độc giả sẽ tác động đến trái tim và tâm hồn họ mãi mãi". Nhưng đây là năm bước đi chủ chốt và hầu hết tác giả chia sẻ với tôi. Đó là những bước quan trọng nhất. Tôi choáng váng. Và sợ hãi. Tôi không biết làm thế nào để thực hiện được bất kỳ bước nào trong số này.

Nhưng tôi có sự tự tin. Bởi vì bây giờ tôi có một kế hoạch. Và như bạn sẽ đọc được sau đó, sự tự tin thực sự là khi bạn tin tưởng vào khả năng thấu hiểu vấn đề của bản thân. Tôi có một ước mơ. Bây giờ lại có năm bí quyết. Bạn phải tin rằng tôi sẽ biết cách thức thực hiện chúng.

Vì vậy, mọi nỗ lực của tôi dồn vào năm bước đi đó. Tôi ngừng gần như mọi hoạt động khác. Tôi thiết lập một lịch trình để hoàn thành từng bước một. Hoạt động đầu tiên, hoàn thành cuốn sách, tiêu tốn gần 90% lịch làm việc của tôi trong thời gian dài. Sau khi hoàn thành, hầu hết các tuần được cố định lại để tôi có thể làm việc chuyên sâu hơn vào những hoạt động khác. Tôi hoàn thành tuần tự năm bước này. Mọi thứ khác được phân loại như là một việc gây sao nhãng hoặc việc có thể ủy thác cho người khác.

Tôi biết điều này nghe có vẻ đơn giản thái quá, nhưng đừng bỏ cuộc. Hãy xem xét bước đầu tiên: viết xong một cuốn sách hay. Hãy tưởng tượng có hàng trăm cách để làm rối tung mục tiêu đó. Tôi có thể tiếp tục nghiên cứu. Học cách sáng tác. Hi vọng có thể tìm ra tiếng nói của mình vào một ngày

nào đó. Phỏng vấn mọi người. Trì hoãn. Cố gắng viết những bài báo nhỏ ngớ ngẩn.

Nhưng mọi tác giả bán chạy đều nói rõ ràng với tôi: Hoàn thành cuốn sách. “Trong lúc viết, chàng trai,” họ đều nói với tôi, “thì chẳng còn điều gì khác quan trọng hơn.”

Và đó là phép màu của việc nhận biết Năm Bước Đi của bạn. Bằng cách nhận biết hoạt động chủ chốt đầu tiên, rồi thứ hai, thứ ba, thứ tư, thứ năm, bạn có một tấm bản đồ, một kế hoạch, một con đường rõ ràng để tiến lên. Bạn không lạc lối.

Vì thế tôi gác lại mọi việc khác, và tôi viết. Sau đó, tôi nhanh chóng theo sau bốn bước đi tiếp theo. Tôi chọn một công ty có thể giúp tôi tự xuất bản - họ không phải “chấp nhận tôi”, đúng hơn là, tôi đưa cho họ bản thảo và họ định dạng thành một cuốn sách. Tôi thiết kế trang bìa trong PowerPoint. Tôi đã bắt đầu xây dựng danh sách thư điện tử và có khoảng 10 người bạn đồng ý quảng cáo một số video của tôi. Quá trình đó mất hai tuần khẩn cầu và thuyết phục. Tôi dành ba ngày để quay video, và bốn ngày để tải chúng lên blog và tạo một danh sách thư điện tử. Trong tổng cộng 60 ngày, tôi biến cuốn The Millionaire Messenger (tạm dịch: Thông điệp triệu phú) từ một ý tưởng đến cuốn sách bán chạy số 1 trên New York Times, USA Today, Barnes & Noble, Wall Street Journal. Quá trình đó bao gồm 30 ngày viết sách, 30 ngày chuẩn bị in sách; tạo lập các phương tiện truyền thông xã hội, website, quà tặng, và video; và nhờ những người đồng ý gửi thư điện tử kèm đường dẫn tới video cho những người trong danh sách của họ. Năm hoạt động. 60 ngày. Cuốn sách bán chạy số một.

Một số người sẽ cho rằng tôi may mắn mới làm được điều này bởi tôi đã có sẵn một số đối tác quảng cáo và khả năng khởi tạo website và video. Điều đó hoàn đúng - nhưng lợi thế “không công bằng đó” chỉ là kết quả của những năm làm việc chăm chỉ trước đó. Không phải như thể tôi vừa mới chào đời đã có đối tác quảng cáo và khả năng xây dựng video. Thực tế là, không bao giờ trong cuộc đời tôi có những đối tác quảng cáo, cho đến khi tôi biết họ có tính quyết định với Năm Bước Đi của tôi.

Thực tế này gợi ra một điểm quan trọng:

Không quan trọng liệu bạn có biết cách thức hoàn thành Năm Bước Đi hay không. Quan trọng là, với các mục tiêu chủ chốt, bạn hiểu rõ Năm Bước Đi của mình. Nếu không bạn sẽ thua cuộc.

Mục đích câu chuyện của tôi không phải là tốc độ - không phải là việc tôi làm hoặc không làm trong 60 ngày. Mà là tôi biết những bước đi quan trọng, và tôi thực hiện chúng. Nếu quá trình thực hiện đó diễn ra trong hai năm, kết quả sẽ vẫn là điều mà tôi theo đuổi, và tập trung vào bước đi là cách thức duy nhất để đạt được kết quả. Tôi bám sát kế hoạch đơn giản này và đạt được nhiều mục tiêu lớn lao trong cuộc đời mình. “Lên Kế hoạch Năm Bước” giúp tôi tạo dựng nghề nghiệp tôi yêu thích, gặp gỡ Tổng thống Mỹ, tạo ra những khóa học trực tuyến rất thành công, những buổi diễn thuyết lớn về sách, giúp gây quỹ hàng trăm triệu đô la cho các tổ chức phi lợi nhuận và những mục tiêu mà chúng tôi quan tâm sâu sắc.

Đó là quá trình đơn giản mà những khách hàng của tôi sử dụng đi sử dụng lại để đạt được những kết quả ấn tượng:

• Quyết định điều bạn muốn.

• Xác định Năm Bước Chủ Chốt sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu đó.

• Làm việc triệt để ở mỗi bước đi - tối thiểu 60% thời gian làm việc trong tuần dành cho những nỗ lực này - cho đến khi được hoàn thành.

• Liệt kê những việc khác là sự sao nhãng, những nhiệm vụ để giao phó hoặc những điều phải làm trong những khối thời gian mà bạn phân phối 40% lượng thời gian còn lại.

Tôi biết, điều này có lẽ quá đơn giản. Nhưng tôi không thể nói cho bạn biết có bao nhiêu người đang cố gắng và đầy hi vọng nhưng lại không thể nhanh chóng trả lời được câu hỏi: “Năm hoạt động chủ chốt mà bạn đang làm, theo tuần tự, để đạt được điều bạn khao khát là gì?” Những người không có sự tập trung trả lời với những suy nghĩ tự phát, danh sách dài những việc không cần thiết, loại bỏ ưu tiên những ý tưởng. Những người có hiệu suất cao biết. Họ có thể chia sẻ chi tiết với bạn điều họ đang làm và tại sao là thứ tự đó. Họ có thể mở lịch trình ra và chỉ cho bạn thấy những khối thời gian họ phân phối cho những mục tiêu và dự án chủ chốt.

Vì thế hãy nhìn lại chính mình. Nếu tôi xuất hiện ở nhà bạn, bạn có thể mở lịch trình và chỉ cho tôi thấy những khối thời gian trong lịch mà bạn để dành và hệ thống một cách cụ thể để hoàn thành bước đi chủ chốt dẫn tới một mục tiêu lớn chứ? Nếu không, bạn biết bước tiếp theo rồi đấy.

Tôi biết rằng với quan điểm này, nhiều người sẽ nói, "Nhưng tôi biết ai đó cực kỳ thành công mà không 'thực hiện' theo kế hoạch. Họ chỉ đi thơ thẩn từ dự án này sang dự án khác và mọi thứ họ chạm vào đều biến thành vàng. Họ không có những dự án dài hạn hoặc lên kế hoạch". Không ai nghi ngờ những ngoại lệ này tồn tại. Nhưng câu hỏi không phải liệu họ có tồn tại hay không; mà là họ đã bỏ sót bao nhiêu thứ. Nếu lên một chút kế hoạch, có thể nâng cao những đóng góp của họ lên đáng kể. Còn với chúng ta, tốt thôi, phải nhớ rằng không có kỷ luật, ước mơ của chúng ta sẽ mãi mãi là những ảo tưởng.

Đừng dành nhiều năm làm những việc vốn có thể hoàn thành trong vài tháng, hãy lên kế hoạch tốt hơn và thực hiện tập trung hơn. Hãy nhận biết năm bước đi của bạn. Thực hiện chăm chỉ và luôn suy nghĩ về những bước đi tiếp theo sẽ giúp bạn tạo ra điều gì đó quan trọng, điều gì đó khiến bạn tự hào, điều gì đó khiến bạn trở nên phi thường.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Mục tiêu hoặc ước mơ lớn nhất mà tôi cần lên kế hoạch triệt để ngay bây giờ là...

2. Năm bước đi sẽ giúp tôi tiến triển nhanh chóng hướng tới hoàn thành ước mơ đó là...

3. Mốc thời gian cho từng bước đi sẽ là...

4. Năm người đạt được ước mơ đó mà tôi có thể học hỏi, tìm kiếm, phỏng vấn, hoặc làm theo là...

5. Những hoạt động ít quan trọng hơn hoặc những thói quen xấu tôi sẽ loại bỏ khỏi lịch trình để có thể tập trung nhiều thời gian hơn vào năm hoạt động trong ba tháng tới bao gồm...

Thực hành số ba

THÀNH THẠO NHỮNG KỸ NĂNG QUAN TRỌNG

"Tôi tin rằng con đường đúng đắn dẫn tới thành công lớn nhất trong bất cứ nghề nghiệp nào là thành thạo chính nghề nghiệp đó."

— Andrew Carnegie

Để làm việc có năng suất hơn, hãy thành thạo hơn. Bạn phải thành thạo những kỹ năng quan trọng cần có để giành chiến thắng trong những lĩnh vực quan tâm chủ chốt của bạn.

Từ lâu, thành thạo những kỹ năng quan trọng nhất liên quan tới năng suất và hiệu suất làm việc tốt hơn ở những cấp độ tổ chức và cá nhân. Những kỹ năng được tăng cường thường là mục tiêu của chính sách giáo dục và kinh tế bởi kỹ năng đó có xu hướng đẩy mạnh sự phát triển kinh tế. Kỹ năng còn được coi là "viên đạn bạc" cho từng nhân viên, bởi vì những người có kỹ năng giỏi hơn thường có thu nhập cao hơn và có được sự hài lòng lớn hơn về công việc. Mặc dù vậy, điều này không phải lúc nào cũng chính xác. Thi thoảng, những nhân viên lành nghề bị hủy hoại bởi chiến lược kém, lãnh đạo, thiết kế công việc, hoặc thay đổi nhân sự.[38] Chúng ta đều biết ai đó có nhiều kỹ năng nhưng không được trao cho cơ hội trong công việc.

Một điều chắc chắn: Không sở hữu những kỹ năng cần thiết để đạt được thành công trong lĩnh vực của bạn là sự thiếu hụt nghiêm trọng. Nếu không đạt được kỹ năng tốt hơn, không phát triển trong sự nghiệp, nhất thiết bạn phải xác định kỹ năng quan trọng nhất mà bạn cần phát triển, để có thể giành chiến thắng trong hiện tại và tương lai.

Khi nói đến "kỹ năng", chúng ta thường nói đến kiến thức sâu rộng và những năng lực cho phép bạn thể hiện trọn vẹn trong bất kỳ lĩnh vực cụ thể nào. Các kỹ năng nhìn chung bao gồm kỹ năng giao tiếp, giải quyết vấn đề, tư duy hệ thống, quản lý dự án, làm việc nhóm, và xử lý mâu thuẫn. Còn có những kỹ năng cụ thể cho bất kỳ nhiệm vụ hoặc công ty cụ thể nào, như viết mã, sản xuất video, tài chính, và tính toán. Và, tất nhiên, có những kỹ năng cá nhân như tự kiểm soát, linh hoạt, và những dạng khác của trí tuệ cảm xúc.

Mục tiêu của tôi là xác định năm kỹ năng quan trọng nhất mà bạn cần phát triển trong ba năm tới để phát triển thành người mà bạn hi vọng sẽ trở thành.

Nguyên tắc trọng tâm: Mọi điều đều có thể học. Bất kể kỹ năng bạn muốn học là gì, qua đào tạo, thực hành và dự định cá nhân, bạn có thể thành thạo kỹ năng đó hơn. Nếu bạn không tin, hành trình đạt hiệu suất cao dừng lại tại đây. Có lẽ ba khám phá tốt nhất của nghiên cứu hiện nay là, bạn có thể giỏi hơn trong bất cứ điều gì nếu bạn duy trì một tư duy phát triển (niềm tin rằng bạn có thể cải thiện bằng nỗ lực), tập trung vào những mục tiêu với niềm đam mê và sự kiên trì, và thực hành bằng sự xuất sắc.[39]

Khi mọi người nói, “tôi không thể,” câu nói đó thường ngụy biện cho việc: “Tôi không sẵn lòng thực hiện quá trình đào tạo và huấn luyện dài hạn cần thiết để đạt được điều đó”. Hãy nhớ rằng: Mọi điều đều có thể học được. Đó là ba từ thay đổi cuộc đời tôi mãi mãi. Tôi biết tôi chia sẻ nhiều ví dụ từ sự nghiệp của chính mình dễ khiến cuốn sách mang tính cá nhân thái quá. Tuy nhiên, ví dụ này có lẽ là câu hỏi số một mà tôi thường được hỏi, vì thế hãy cùng nói về hoạt động diễn thuyết trước công chúng bởi vì quá nhiều người sợ hãi điều đó.

Hai mươi năm trước, tôi trở lại trường đại học sau tai nạn xe hơi. Tôi chia sẻ với những người bạn thân nhất về tai nạn. Tôi chia sẻ điều tôi muốn là một người đàn ông có dự định hơn như thế nào, để lần tới khi phải đối mặt với những câu hỏi cuối cùng của cuộc đời - Tôi đã sống trọn vẹn chưa? Tôi đã yêu thiết tha chưa? Tôi có tầm ảnh hưởng lớn chưa? - tôi sẽ hạnh phúc với những câu trả lời. Không phải mọi người đều thích nghe những bài học và kinh nghiệm của tôi. Nhưng một số người bạn động viên tôi chia sẻ câu chuyện của mình với bạn bè họ. Họ nói, “Đó là câu chuyện truyền cảm hứng”.

Mặc dù bạn bè có thể thấy tôi là người hướng nội vào thời điểm đó, thực tế, tôi là người khá kín đáo. Tôi có thể đùa giỡn và trêu chọc cùng bạn bè. Tôi khá thoải mái trò chuyện với những người mới quen bởi tôi muốn hiểu mọi người, muốn kết nối và có thời gian vui vẻ. Nhưng tâm sự những chuyện cá nhân là vấn đề khác. Tôi hiếm khi chia sẻ những suy nghĩ thực sự, những nhu cầu, hay những giấc mơ với người khác.

Cùng lúc đó, tôi bắt đầu nghiên cứu tâm lý học, triết học, và kỹ năng sống. Tôi kiếm tìm những câu trả lời. Tôi muốn biết cách thức sống một cuộc đời tốt hơn. Và tôi đọc nhiều hơn những chủ đề này, tôi khám phá ra nhiều hành trình của các tác giả rất giống tôi: Một điều gì đó xảy ra với họ, truyền cảm hứng cho họ cải thiện cuộc sống, khám phá cách thức để trở thành một con người tốt hơn, và muốn giúp đỡ người khác trên hành trình đó. Đọc những câu chuyện của họ, tôi cảm thấy được thôi thúc chia sẻ câu chuyện của chính mình nhiều hơn.

Tôi cũng để ý thấy nhiều tác giả liệt kê chức danh "giảng viên" hoặc "chuyên nghiệp" hoặc "người cố vấn lớp dạy kỹ năng" trong lý lịch của họ. Những tác giả này có xu hướng là những nhà diễn thuyết, vì vậy, tôi tìm kiếm những cuốn sách nói hoặc những bài diễn thuyết trực tuyến của họ. Tôi bắt đầu nhận ra rằng, càng diễn thuyết tốt, họ càng có thể truyền đạt thông điệp của mình và truyền cảm hứng cho người khác thay đổi.

Và vì thế tôi quyết định, thành thạo kỹ năng diễn thuyết trước công chúng là một việc bắt buộc trong cuộc đời. Đôi khi, khát khao phục vụ và phát triển những kỹ năng liên quan quan trọng hơn những nỗi sợ hãi của bản thân. Tôi tận tâm và bắt đầu quá trình học hỏi mà tôi gọi là "sự thuần thục cấp tiến", thứ nhanh chóng thay đổi cuộc đời tôi.

Bất cứ khi nào muốn thành thạo một kỹ năng, bạn có hai lựa chọn: Bạn có thể hi vọng phát triển kỹ năng đó bằng cách luyện tập hoặc quá trình lặp lại nào đó, hoặc bạn có thể đảm bảo bạn xuất sắc nhất thế giới với kỹ năng đó thông qua sự thuần thục cấp tiến.

Ý tưởng sự thuần thục cấp tiến rất khác với cách thức hầu hết mọi người tiếp cận quá trình phát triển kỹ năng. Hầu hết mọi người thích ý tưởng nào đó đều thử làm vài lần rồi đo lường liệu họ có "giỏi" ý tưởng đó không. Nếu không, họ đổ cho sự thiếu hụt khả năng và tài năng bẩm sinh. Tại thời điểm này, họ hầu hết bỏ cuộc. Và những người tiếp tục suy nghĩ phải tiến hành quá trình lặp lại đơn giản, hi vọng rằng, chỉ bằng cách thực hiện một thứ đủ nhiều, họ sẽ trở nên thành thạo và tiến bộ. Ví dụ, hãy cùng tưởng tượng bạn muốn bơi giỏi.

Nếu bạn giống như hầu hết mọi người, bạn sẽ nhận được một vài hướng dẫn từ ai đó đã biết bơi. Sau đó bạn bắt đầu bơi. Bạn sẽ bơi nhiều và nhiều hơn

nữa, hi vọng tăng cường sức chịu đựng và tốc độ. Bạn sẽ chỉ bơi lặp đi lặp lại trong bể và cố gắng cải thiện. Bạn tưởng tượng rằng thời gian trong hồ bơi là bí quyết để trở thành một tay bơi cừ khôi hơn.

Quá trình này hóa ra lại là một trong những cách thức ít hiệu quả nhất để thành thạo một kỹ năng. Lặp lại hiếm khi dẫn đến hiệu suất cao. Và đó là lý do tại sao việc hiểu "sự thành thục cấp tiến" quan trọng.

Đây là các bước để đạt được sự thành thục cấp tiến:

1. Xác định kỹ năng mà bạn muốn thành thạo.

2. Thiết lập những mục tiêu cụ thể trong kế hoạch phát triển kỹ năng đó.

3. Gắn những cấp độ cao của cảm xúc và ý nghĩa với hành trình và những thành công của bạn.

4. Xác định những yếu tố quyết định cho thành công, và phát triển các thế mạnh trong những yếu tố đó (và khắc phục điểm yếu với lòng nhiệt tình tương đương).

5. Phát triển những hình dung trong đó tưởng tượng rõ ràng thành công và thất bại có hình hài thế nào.

6. Lên lịch thực hành được phát triển bởi những chuyên gia hoặc nhờ suy nghĩ cẩn thận.

7. Đo lường quá trình tiến triển và nhận phản hồi bên ngoài.

8. Xã hội hóa quá trình học hỏi và những nỗ lực bằng cách luyện tập hoặc cạnh tranh với người khác.

9. Tiếp tục thiết lập mục tiêu ở cấp độ cao hơn để bạn tiếp tục cải thiện.

10. Chỉ dẫn cho người khác điều bạn đang học.

Những nguyên tắc của sự thành thục cấp tiến là phiên bản có sắc thái hơn của hoạt động thường được gọi là thực hành có chủ đích, một thuật ngữ do Anders Ericsson sáng tạo ra.[40]

Tương tự như thực hành có chủ đích, sự thành thục cấp tiến bao gồm có một huấn luyện viên, thách thức bản thân vượt lên những vùng thoải mái, phát triển những bức tranh tinh thần về thành công sẽ có hình dáng thế nào, theo dõi tiến triển, và khắc phục những điểm yếu.

Sự khác biệt là sự thành thục cấp tiến coi trọng cảm xúc, xã hội hóa, và chỉ dẫn. Nói cách khác, bạn có chiến lược và kỷ luật hơn trong cách thức bạn mang cảm xúc vào hành trình của bạn, nâng cao khả năng bằng cách đào tạo hoặc cạnh tranh với người khác, và tận dụng sức mạnh phi thường của những bài học kinh nghiệm để khám phá hiểu biết sâu sắc hơn về nghề nghiệp của bạn. Tôi nhận thấy một cách thức tiếp cận nhân văn, xã hội, và thú vị hơn để thành thạo một kỹ năng.

Hãy cùng xem những nguyên tắc này sẽ khiến bạn trở thành một tay bơi cừ khôi nhanh hơn đến thế nào so với chỉ hoạt động lặp lại. Thay vì đôi khi nhảy vào bể bơi và cố gắng giỏi hơn, điều gì sẽ xảy ra nếu:

1. Bạn xác định rằng bạn muốn phát triển kỹ năng cụ thể như một người bơi tự do. (Bạn quyết định sẽ không liên quan đến bơi ngửa, bơi ếch, và bơi bướm.)

2. Bạn thiết lập những mục tiêu cho hành động tiến vào làn nước, bơi một chiều, thực hiện một cú lộn chuyển hướng, và hoàn thành 10m cuối cùng nhanh và hiệu quả như thế nào.

3. Trước mỗi thực hành, bạn nhắc nhở bản thân tại sao việc giỏi kỹ năng này lại quan trọng với bạn đến thế, và bạn nói về những mục tiêu của mình với ai đó quan tâm đến hiệu suất làm việc của bạn. Có thể mục đích của bạn là khỏe mạnh hơn, chiến thắng cuộc thi bơi lội, hoặc vài lần vượt qua người bạn thân nhất.

4. Bạn xác định yếu tố quyết định cho thành công là khả năng thực hiện những cú đẩy hông hiệu quả trong làn nước và điểm yếu lớn của bạn là thiếu sức chịu đựng đến khi hoàn thành.

5. Mỗi tối, bạn hình dung cuộc đua hoàn hảo, tưởng tượng chi tiết cách bạn sẽ di chuyển trong làn nước, bắt đầu một cú lộn chuyển hướng, tiếp tục mạnh mẽ vượt qua mệt mỏi, cố gắng trong những sải bơi cuối cùng.

6. Bạn làm việc với một huấn luyện viên bơi lội lão luyện, người có thể cung cấp cho bạn phản hồi thường xuyên và giúp bạn thiết kế những bài thực hành khó hơn và khó hơn nữa để đạt được mục tiêu cao hơn và cao hơn nữa.

7. Bạn đo lường quá trình phát triển trong nhật ký mỗi khi bơi, và đánh giá, tìm kiếm những hiểu biết sâu sắc về hiệu suất làm việc của mình.

8. Bạn luôn bơi cùng những người bạn thật sự thích thú bơi cùng, và bạn tham gia những cuộc thi để có thể chạm trán với những tay bơi cừ khôi hơn bạn.

9. Sau mỗi buổi bơi, bạn thiết lập những mục tiêu cao hơn cho buổi tiếp theo.

10. Một lần mỗi tuần, bạn hướng dẫn cho một người bơi khác trong nhóm và dạy một lớp bơi ở trung tâm cộng đồng địa phương.

Bạn có thể thấy phương pháp này sẽ dẫn tới những kết quả tốt hơn rất nhiều so với chỉ nhảy vào bể bơi và cố gắng làm tốt hơn. Ngay cả khi lượng thời gian dành cho việc tập bơi là như nhau, những nguyên tắc này hiệu quả hơn hẳn việc lặp lại vô thức.

Đây là phương pháp tương tự mà tôi đưa ra cho bản thân khi quyết định trở thành một bậc thầy diễn thuyết trước công chúng. Tôi nghĩ, Ồ, mình có thể bắt đầu cố gắng diễn thuyết nhiều hơn và hi vọng sẽ giỏi giang hơn, hoặc mình có thể tiếp cận quá trình bằng cảm xúc và sự xuất sắc thực sự. Chọn tập trung vào sự thành thục cấp tiến là một trong những quyết định đúng đắn nhất cuộc đời tôi.

Tôi đơn giản làm theo 10 bước mà bạn đọc ở trên. Các nguyên tắc hiệu quả nhất cho tôi là 2, 3, và 10. Tôi thiết lập mục tiêu rằng, tôi sẽ sử dụng ngày càng ít hơn ghi chú mỗi khi diễn thuyết. Ví dụ, khi tôi diễn thuyết lần đầu trong trường đại học, tôi viết chi tiết mọi thứ ra giấy và về cơ bản là đọc lại. Lần diễn thuyết tiếp theo, tôi giảm ghi chú xuống còn một trang. Sau đó là nửa trang với những gạch đầu dòng. Đến khi học xong đại học, tôi có thể thuyết trình trọn vẹn mà không dùng đến bất cứ ghi chú nào. Đó là thiết lập "những mục tiêu thách thức cụ thể trong bản kế hoạch phát triển kỹ năng".

Điều đó không có nghĩa tôi là một người vô cùng giỏi giang. Lần đầu tiên tôi được trả công diễn thuyết - ở một hội nữ sinh, về chủ đề những mối quan hệ - tôi soạn bài thuyết trình trước đó. Nhưng tôi cho rằng, đó là bởi tôi đủ quan tâm lo lắng tôi sẽ làm tốt đến thế nào. Đồng nghĩa là, tôi cho phép bản thân đem những mức độ cảm xúc và ý nghĩa cao hơn cho hành trình và những kết quả của mình. Khi bị rối loạn, tôi cho phép bản thân có thêm năng lượng, dồn sức mạnh và quyết tâm vào bản thân mà không trở nên thất vọng. Tôi luôn nhắc nhở bản thân rằng, việc cải tiến quan trọng đến thế nào để tôi có thể truyền cảm hứng cho người khác bằng ngôn ngữ của mình. Tôi xem những nhà hùng biện vĩ đại như Martin Luther King, Jr., John F. Kennedy, và Winston Churchill, và đọc hàng trăm bản chép lại từ những bài diễn thuyết được nhiều người cho là hay nhất trong lịch sử.[41]

Nguyên tắc thứ 10, “chỉ dẫn cho người khác điều bạn đang học" cũng là một yếu tố quyết định trong quá trình phát triển của tôi. Trong trường đại học, tôi may mắn được dạy một khóa học diễn thuyết trước công chúng trong hai kỳ. Bây giờ nhìn lại, tôi không biết tôi làm giáo viên thế nào. Nhưng mỗi ngày, tôi đối mặt với nhiệm vụ bằng sự cống hiến chân thành để giúp những sinh viên trở thành những người truyền đạt giỏi hơn. Tôi chia sẻ với họ những điều tôi học. Nhưng thực tế là, họ dạy tôi nhiều hơn tôi dạy họ. Trong khi dạy người khác, tôi cảm nhận nỗi đau và niềm hân hoan với những đột phá của họ. Bằng cách quan sát họ, tôi học được về những khác biệt lan truyền, thứ giúp tôi nâng cao khả năng của chính mình.

Với thói quen về sự thành thục cấp tiến đầy đủ mười bước, mọi thứ đã thay đổi với tôi. Chỉ trong vài năm, từ một anh chàng sợ diễn thuyết trước đám đông, tôi trở thành một nhà hùng biện tự tin nói chuyện với khán giả mà không cần dùng ghi chú. Tôi giảng dạy những hội thảo chuyên đề dài bốn, năm ngày với hàng nghìn người tham dự, nơi tôi là nhà đào tạo duy nhất trên sân khấu suốt 8 - 10 giờ mỗi ngày. Tôi hạnh phúc được chia sẻ sân khấu với nhiều người hùng của tôi, với những lãnh đạo và những người có tầm ảnh hưởng lớn từ nhiều lĩnh vực trong các sân khấu chật ních hàng chục nghìn người. Mặc dù tôi từng rất lúng túng trước máy quay, tôi đối mặt với ống kính mà không chút do dự nữa bởi đã quay hơn 12 khóa học trực tuyến và vô số video. Còn xa mới đến nơi tôi muốn. Tôi phải học hỏi nhiều hơn, và tôi yêu quá trình thách thức bản thân đến những cấp độ mới, mặc dù điều đó kéo theo nhiều suy xét khắt khe về mọi thứ tôi không làm

được như mình kỳ vọng. Nhưng bởi vì có sự thành thục cấp tiến, tôi không còn sợ hãi và thiếu chuyên nghiệp nữa. Tôi phải "cố gắng" trở thành diễn giả giỏi hơn, mà nếu không có phương pháp kỷ luật, tôi sẽ chẳng bao giờ xuất sắc và may mắn chạm đến được nhiều người.

Tôi sử dụng những kỹ thuật thành thục cấp tiến để giúp những vận động viên Olympic cải thiện thời gian hoàn thành cuộc đua, những ngôi sao NBA đạt được nhiều cú nhảy ném hơn, những giám đốc điều hành xây dựng chiến lược tốt hơn, và những bậc phụ huynh sắp xếp lịch làm việc hiệu quả hơn. Chẳng có điều gì trong cuộc sống mà bạn không thể cải thiện thông qua thực hành sự thành thục cấp tiến.

Bạn chắc chắn không phải thực hiện mọi kỹ năng mới với phương pháp chiến thuật và kỷ luật này. Đôi khi, rất khó tìm một huấn luyện viên hoặc một người cố vấn có thể cung cấp phản hồi mà bạn cần. Có lẽ bạn không có nhiều cơ hội để chỉ dẫn những người khác điều bạn đang học. Nhiều khi thật khó đẩy bản thân ra khỏi vùng an toàn và làm việc thật chăm chỉ để tiến bộ.

Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu như bạn tạo ra một hệ thống chu đáo hơn để phát triển kỹ năng? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn xuất sắc nhất thế giới trong lĩnh vực quan tâm chủ chốt của bạn? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn tạo ra nhiều sản phẩm chất lượng hơn nhờ mài giũa những kỹ năng của bản thân? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn tiếp tục kiên trì năm bước đi một cách nhanh hơn bởi bạn thành thạo và có năng lượng. Chuyện gì sẽ xảy ra, hôm nay, ngay ở đây, nếu bạn quyết định tìm kiếm nấc thang tiếp theo của thành công lớn hơn và sự thành thạo trong cuộc sống của bạn?

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Ba kỹ năng tôi có thể phát triển giúp tôi cảm thấy tự tin hoặc có năng lực hơn là...

2. Những bước đơn giản nhất tôi có thể thực hiện để cải thiện những kỹ năng đó bao gồm...

3. Những huấn luyện viên hoặc người cố vấn tôi tìm kiếm liên quan đến những kỹ năng đó là...

LỐI ĐI DUY NHẤT

"Cứ trì hoãn đi, nếu anh muốn chết mà nguyện vọng còn dang dở."

— Pablo Picasso

Cuộc sống rất ngắn ngủi. Chúng ta nên dành nhiều thời gian để ghi dấu ấn. Tôi nói rằng đó là tất cả lý do để tạo nên sự tập trung. Hãy ngừng sản sinh ra những sản phẩm không khiến tâm hồn bạn cất tiếng hát. Tránh lãng phí công sức vào những việc bạn không cảm thấy tự hào hoặc không gây ảnh hưởng. Hãy xác định những sản phẩm thực sự quan trọng với bạn ở giai đoạn này của cuộc đời, lập sơ đồ năm bước đi để hoàn thành những giấc mơ lớn lao, và thực hiện bước đi đó trong sự thành thục những điều bạn làm. Từ đó, thế giới là của bạn.

Thói quen đem lại hiệu suất cao #5:

PHÁT TRIỂN TẦM ẢNH HƯỞNG

"Quyền lực gồm hai kiểu: Một là giành được bởi nỗi sợ hãi bị trừng phạt và một đến từ những hành động của tình yêu."

— MAHATMA GANDHI

DẠY MỌI NGƯỜI CÁCH TƯ DUY

THÁCH THỨC MỌI NGƯỜI PHÁT TRIỂN

TRỞ THÀNH HÌNH MẪU

Giám đốc điều hành gặp khủng hoảng.

Công ty may mặc toàn cầu của Juan có bảy quý liên tiếp hiệu suất làm việc thấp. Doanh số tiếp tục đi xuống, và sau một thập niên được cho là có hiệu suất làm việc mạnh mẽ, những nhà phân tích bắt đầu hoài nghi về khả năng lãnh đạo của Juan và sự phù hợp của thương hiệu.

Đây gần như là mọi thông tin tôi biết khi lên chiếc máy bay của công ty ông trong một buổi chiều tháng Tám nóng nực. Giám đốc tài chính của ông ấy, Aaron, là một người bạn cũ của tôi, thỉnh cầu tôi bay xuyên quốc gia với họ và đề xuất với họ quan điểm nào đó. Cả hai người đều đang trên đường tới cuộc họp toàn công ty với 40 lãnh đạo cấp cao nhất trên toàn thế giới.

Sau một vài lời nhận xét lịch sự, tôi hỏi Juan rằng ông ấy nghĩ vấn đề cốt lõi của công ty là gì.

“Cô ta”, ông nói, và chỉ vào một trang trong cuốn tạp chí thời trang. Tấm ảnh một phụ nữ chiếm toàn bộ trang. “Daniela. Cô ta thực sự là một vấn đề.” Daniela là giám đốc thiết kế mới của công ty. Cô được mời về từ một công ty thời trang khác, nơi mà lợi thế tuổi trẻ của cô giành được sự chú ý ngay tức thì của báo chí. Trong vài tháng từ khi cô đến, Juan kể cho tôi, họ mâu thuẫn gay gắt. Ông muốn dòng sản phẩm bám sát những thiết kế và sản phẩm chủ lực. Cô ấy muốn đẩy thương hiệu vào tương lai - một cách tiếp cận theo mùa hợp mốt. Hiện giờ, toàn bộ công ty chia làm hai. Nếu không có sự ủng hộ của cả công ty cho những dòng sản phẩm mới, chiến tranh nội bộ và sự đổ lỗi càn quét văn hóa công ty. Các dự án chững lại. Tiếp thị thất bại. Tổng doanh thu giảm nhanh chóng.

Khi Juan kể những điều này với tôi, có thể cảm nhận được sự khinh bỉ của ông dành cho Daniela. Nó sôi sục trong giọng nói của ông. “Cô ta bằng tuổi anh,” ông nói với sự bóng gió khinh khi, “vì vậy, tôi hy vọng anh có thể giúp tôi hiểu ra cách thức xử lý cô ấy.”

“Tôi nghi ngờ về vấn đề tuổi tác, Juan,” tôi đáp lại điềm tĩnh. “Mà là về chiến lược gây ảnh hưởng. Và cách thức có thể bắt đầu một việc mà như huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại John Wooden từng nói: ‘Bạn giải quyết vấn đề. Bạn hợp tác với mọi người.’”

Câu trích dẫn bị lờ đi, và Juan bắt đầu hùng hồn nói về những ý tưởng giảm thiểu tối đa tầm ảnh hưởng của Daniela trong công ty. Ông ấy muốn cắt giảm ngân sách và sắp xếp lại thành viên nhóm của cô để ông có thể theo dõi chặt chẽ hơn. Ông muốn lập một đơn vị kinh doanh mới chỉ tập trung vào sản phẩm ông muốn. Ông muốn giới hạn số lượng người mua thấy sản phẩm của cô. Mất 20 phút để ông mô tả những chiến lược này, và niềm đam mê không giảm bớt cho đến khi ông hỏi tôi, “Anh nghĩ tôi có thể làm gì nữa?”

Đây không phải là vị trí tôi muốn ngồi vào, mặc dù tôi thường nhận thấy mình ở vị trí này. Những lãnh đạo đổ lỗi cho nhân viên bởi hiệu suất làm việc kém, tìm kiếm sự kiểm soát qua những chính sách nội bộ và làm nản lòng nhiều cá nhân. Đó không phải trò chơi mà tôi thích thú, và nếu không mắc kẹt trong chiếc máy bay ở độ cao 40.000 feet trên không, tôi sẽ lịch sự rời đi.

Aaron nhận thấy tôi không muốn tham gia, và nói, “Brendon, tôi mời anh đến đây để gợi ý cho Juan một quan điểm nào đó. Ông ấy biết anh không động chạm đến ai, và mặc dù không thoải mái trước sự cáu giận của ông ấy, tôi vẫn đảm bảo rằng ông ấy sẵn lòng chấp nhận quá trình huấn luyện của anh. Hãy thẳng thắn với ông ấy.” Anh ấy nhìn Juan để xác nhận.

Juan nói, “Đừng ngại ngùng.”

“Cảm ơn, Aaron,” tôi nói. “Ồ, Juan, dường như là ông có quan điểm mạnh mẽ trong vấn đề này. Khó để đưa ra phản hồi mà không biết nước cờ cuối cùng của ông hoặc điều Daniela đang nghĩ là gì. Liệu tôi có đúng không khi phỏng đoán ông muốn Daniela chiến đấu với ông cho đến khi cả hai đẫm máu và cô ấy bỏ cuộc trong cơn bão truyền thông lớn mà sẽ gây tổn hại thương hiệu của ông mãi mãi?”

Aaron ngạc nhiên, ngồi trở lại ghế và cười không thoải mái. Juan vẫn bình thản và đáp lại, “Đó không chính xác là điều tôi theo đuổi, không hề.”

Tôi cười theo. “Vậy không phải ông đang cố gắng khiến cô ấy bỏ đi?”

“Không,” ông nói và lắc đầu. “Tôi sẽ mất một nửa nhóm cùng với cô ấy.”

“Được rồi. Vậy ông muốn gì?” “Tôi muốn cô ấy chơi đẹp hơn.”

“Ý ông là đồng ý và thực hiện kế hoạch của ông?”

Juan suy tư trong chốc lát, nhìn Aaron, và nhún vai. “Đó là điều tồi tệ à?” Cảm giác như có một chút tự mãn. Tôi tập trung để đảm bảo ông nghiêm túc, và ông ấy thật sự nghiêm túc. Người đàn ông này gắn chặt trong khuôn mẫu ra-lệnh-và- kiểm-soát cũ. Tôi trả lời, “Với Daniela, đúng, tôi chắc chắn đó là điều tồi tệ. Tôi không biết cô ấy, nhưng không ai muốn làm việc với một ông chủ không thể xem xét điều gì ngoài bản thân ông ta. Nếu mục tiêu duy nhất của ông là khiến cô ấy hợp tác với ông, thế thì không có điều gì trong mục tiêu đó là vì cô ấy. Ông không muốn điều gì tốt đẹp cho cô ấy? Ý tôi là, tại sao ban đầu ông lại thuê cô ấy? Cô ấy phải có một vài phẩm chất hoặc tầm nhìn khiến ông ngưỡng mộ. Ông đã hứa với cô ấy điều gì để thuyết phục cô ấy làm việc?”

Juan vật lộn với những câu hỏi như thể tìm kiếm một ký ức đã quên từ lâu. Trong sức nóng của trận chiến, chúng ta thường quên mất những hứa hẹn mà chúng ta đã phá vỡ để giành được khẩu súng của đối phương.

Ông kể lại chi tiết rằng ông thuê Daniela bởi cô ấy là một họa sĩ giỏi và cư xử tốt với mọi người - một sự kết hợp hiếm có, ông nói. “Và tôi hứa với cô ấy một nền tảng cho sự phát triển với thương hiệu của chúng tôi. Tất nhiên, tôi muốn cô ấy làm tốt và muốn trao cho cô những cơ hội. Nhưng cô ấy lợi dụng những điều đó và bắt đầu khiến công ty này hướng về tầm nhìn của cô ấy thay vì của tôi.”

Aaron nhảy vào. “Vì thế bây giờ, anh thấy đấy, chúng tôi đang bị mắc kẹt.”

“Chẳng ai mắc kẹt cả,” Tôi nói. “Họ chỉ đánh mất quan điểm.”

Juan hỏi, “Vậy quan điểm mà chúng tôi đang bỏ lỡ là gì? Chúng tôi đều biết điều mà Daniela muốn.”

“Là điều gì?”

“Kiểm soát công ty.”

“Ông chắc chắn về điều đó chứ?”

“Cô ấy không nói ra, nhưng, chắc chắn, tôi nghĩ đó là điều đang diễn ra.”

“Ồ, tôi không thể hỏi ông về giả định đó bởi vì tôi không có cái nhìn đầy đủ về điều này. Và tôi không thể hỏi cô ấy bởi cô ấy không ở đây. Vì thế, hãy cùng giả định điều đó là đúng. Nếu chúng ta biết quan điểm của ông và chúng ta biết cô ấy, vậy tôi cho rằng tất cả điều chúng ta mất chính là trông vào thứ khiến tầm ảnh hưởng thực sự có tác động.”

“Là điều gì thế?” Aaron hỏi.

“Nuôi dưỡng hoài bão. Cách duy nhất để gây ảnh hưởng lên người khác là, đầu tiên gắn kết với họ, sau đó giúp họ nuôi dưỡng hoài bão về việc suy nghĩ tốt hơn, làm tốt hơn, và cống hiến nhiều hơn. Gắn kết được với họ bằng cách hỏi han chứ không phải buộc tội. Giúp họ nuôi dưỡng hoài bão khi ông cố gắng gây ảnh hưởng lên những suy nghĩ của họ và thách thức họ

vươn lên. Vấn đề tôi nhận thấy là, ông biết hoài bão của Daniela, thay vì cố gắng giúp cô ấy phát triển nó, ông ngăn chặn cô ấy.”

Juan lắc đầu trong sự ngạc nhiên và cúi người tới trước bàn. “Anh đang đùa tôi đấy à? Anh đang bảo tôi trao cho cô ấy công ty này?”

“Không phải thế. Tôi chỉ nói ông không thể gây ảnh hưởng lên một người bằng cách hạ thấp họ hoặc dập tắt quyết tâm mạnh mẽ của họ. Con người chỉ thích làm việc với những lãnh đạo khiến họ suy nghĩ lớn hơn và phát triển nhiều hơn. Nếu ông muốn gây ảnh hưởng lên Daniela, ông sẽ phải tái kết nối với cô ấy và làm cô ấy ngạc nhiên bằng việc giúp cô suy nghĩ lớn hơn. Sau đó, ông sẽ làm cô ấy ngạc nhiên hơn bằng cách thách thức cô ấy nâng cao năng lực và đáp ứng hoài bão lớn hơn với ông. Hoài bão đó có thể không phải là để cô ấy kiểm soát công ty, nhưng tôi nghi ngờ rằng, cô ấy khao khát hoài bão đó nhiều như ông sợ hãi. Bất kể thế, cả hai người cần một tham vọng mới để hướng về phía trước. Không có tham vọng mới cùng nhau, những vấn đề cũ lại xảy ra”.

Juan lắc đầu. “Vậy sau đó thì sao? Chúng tôi cần một tầm nhìn mới mẻ cho công ty ư?”

“Không. Ông cần một tầm nhìn mới cho cách thức gây ảnh hưởng lên Daniela. Nếu ông gây ảnh hưởng mạnh mẽ lên cô ấy, cô ấy sẽ thuộc nhóm của ông và ông sẽ đạt được những điều vĩ đại. Nếu ông thất bại, như ông nói, cô ấy sẽ giành được nhóm của ông.”

“Vậy tôi làm điều đó như thế nào?”

Tôi có thể nói rằng Juan bị nản lòng, vì thế tôi thách thức ông thêm nữa. “Tôi đã nói với ông rồi. Hãy giúp cô ấy suy nghĩ lớn hơn. Hãy đưa ra một thách thức để thực hiện điều gì đó lớn lao cùng với nhau.”

Ông khoanh tay trước ngực. “Tôi không hiểu.”

Tôi cũng khoanh tay trước ngực. “Không, ông sẽ hiểu. Ông chỉ không thích điều đó. Tôi đang gợi ý điều gì đó đơn giản ở đây. Tôi đang làm với ông y hệt điều mà ông nên làm với cô ấy. Tôi yêu cầu ông nghĩ khác đi, và thách thức ông sử dụng sức lao động của cô ấy khác đi. Hãy nghĩ về cô ấy như

một cộng sự. Giúp cô ấy nghĩ lớn hơn về vai trò của cô ấy, nhóm của cô ấy, và công ty. Việc đó tạo nên tầm ảnh hưởng. Thách thức cô ấy trở nên xuất sắc hơn hiện tại, làm điều cô ấy yêu thích. Hãy để cô ấy sáng tạo nhiều hơn; đừng cản trở cô ấy.

Những điều đó tạo nên sự uy thế của ông. Và dường như đó là những điều ông không có hiện giờ."

"Được rồi. Vậy quan điểm của tất cả việc này là gì? Anh đề nghị tôi làm gì với tầm ảnh hưởng đó?"

Tôi quyết định áp dụng lời khuyên của chính mình. Tôi biết một điều mà mọi nhà lãnh đạo chia sẻ là họ yêu thích thử thách. Và sâu thẳm bên trong, họ muốn trở thành hình mẫu.

Vì thế, tôi nói trung thực và thẳng thắn, "Juan, ông hãy trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn với cô ấy và nhóm của cô ấy."

Ông ngồi thoải mái trên ghế và buông tay xuống.

Lần đầu tiên từ khi chúng tôi gặp mặt, ông mỉm cười và đồng ý.

#

Sau cuộc trao đổi này với Juan, tôi lấy nhật ký ra và vẽ một hình mẫu cho tầm ảnh hưởng, nội dung mà bạn sẽ học trong chương này, tôi sẽ kể cho bạn phần cuối của câu chuyện khi bạn đã biết về hình mẫu. Đôi khi, tất cả điều chúng ta cần là một bộ thực hành mới để phát triển tầm ảnh hưởng, và mọi thứ có thể thay đổi.

Nhưng chúng ta có thể suy nghĩ về phần trọng tâm thực sự của tầm ảnh hưởng như thế nào? Để đo lường tầm ảnh hưởng, chúng tôi yêu cầu mọi người chấm điểm bản thân họ qua những nội dung như:

• Tôi giỏi giành lấy sự tin tưởng của mọi người và tạo dựng sự thân thiết.

• Tôi có tầm ảnh hưởng cần thiết để đạt được những mục tiêu của mình.

• Tôi giỏi thuyết phục mọi người thực hiện công việc.

Và chúng tôi đảo ngược số điểm trong những câu hỏi như:

• Tôi thường nói những điều không phù hợp, làm tổn thương những mối quan hệ của tôi.

• Tôi vật lộn để khiến mọi người lắng nghe hoặc làm những điều tôi yêu cầu.

• Tôi không có nhiều sự đồng cảm với người khác.

Như bạn có thể tưởng tượng, những người hoàn toàn đồng ý với nhóm tuyên bố đầu tiên, và hoàn toàn phản đối nhóm thứ hai, có chỉ số ảnh hưởng cao hơn và chỉ số hiệu suất cao tổng thể tốt hơn.

Vậy yếu tố nào tác động đến chỉ số ảnh hưởng trong HPI nhất? Hãy cùng bắt đầu với yếu tố không ảnh hưởng. Ý thức về sự cống hiến dường như không tác động đến chỉ số ảnh hưởng. Mặc dù chúng ta đều nghĩ rằng, những người cống hiến nhiều hơn sẽ có chỉ số ảnh hưởng cao hơn, nhưng suy nghĩ đó không đúng. Ví dụ, những người đánh giá bản thân họ cao trong "Tôi cống hiến nhiều hơn những đồng nghiệp của mình" không hẳn sở hữu tầm ảnh hưởng lớn hơn.[1] Thực tế này dễ gây nản lòng nhưng lại là lẽ thường tình; chúng ta đều biết ai đó cống hiến, cống hiến và cống hiến nhưng không thể tập hợp những người khác quanh họ để giúp đỡ. Sức ảnh hưởng tương quan chặt chẽ với cảm giác như thể bạn đang tạo ra sự khác biệt.[2] Vì thế, sức ảnh hưởng không phải cảm giác như bạn đang cống hiến nhiều hơn người khác; mà là cảm giác những nỗ lực của bạn đang tạo ra tác động. Trong những buổi huấn luyện, rõ ràng là, nhiều người cảm thấy họ cống hiến mọi lúc nhưng không tạo ra sự khác biệt hoặc không được đáp lại, có thể cuối cùng họ sẽ không được đánh giá cao, không hạnh phúc, và thiếu tầm ảnh hưởng thực sự trong thế giới.

Sáng tạo cũng không liên quan mật thiết tới tầm ảnh hưởng.[3] Mặc dù chúng ta sống trong một nền văn hóa bị ám ảnh bởi sự sáng tạo và những phô bày cá nhân về sản phẩm và nghệ thuật sáng tạo, nhiều người sáng tạo tham gia nghiên cứu của chúng tôi cũng không thấy có sức ảnh hưởng nhiều hơn với người khác. Óc sáng tạo không phải lúc nào cũng đến cùng những kỹ năng tương tác.

Điều quan trọng, như những nhóm HPI khác, là nhận thức của bạn về bản thân. Nếu bạn tin rằng đồng nghiệp coi bạn là một người thành công và có hiệu suất cao, bạn sẽ nghĩ mình có sức ảnh hưởng nhiều hơn. Nhưng đó không chỉ là vấn đề về nhận thức. Thường thì, khách hàng cần huấn luyện nói đi nói lại với chúng tôi rằng: Sức ảnh hưởng lớn hơn tương đương với cuộc sống tốt hơn. Khi bạn có ảnh hưởng lớn hơn, những đứa con lắng nghe bạn nhiều hơn. Bạn giải quyết mâu thuẫn nhanh hơn. Bạn nhận được những dự án bạn yêu cầu hoặc chiến đấu vì những dự án đó. Bạn có thể tin tưởng bản thân hơn. Bạn tạo ra doanh thu cao hơn. Bạn dẫn dắt giỏi hơn. Bạn có nhiều khả năng trở thành giám đốc điều hành, nhà quản lý cấp cao, hoặc khởi nghiệp thành công.[4] Sự tự tin của bạn tăng lên và hiệu suất làm việc cũng thế.

Người phá hủy khả năng gây ảnh hưởng của chính bản thân mình thường nói những câu như, "Ồ, tôi không phải người hướng ngoại, vậy nên không thể gây ảnh hưởng" hoặc "Tôi không có kỹ năng giao tiếp tốt" hoặc "Tôi không muốn cố gắng thuyết phục người khác". Bằng cách nào đó, họ cho rằng tính cách có liên quan tới tầm ảnh hưởng. Nhưng không đúng. Một phân tích tổng hợp về những kỹ năng xã hội nhận thấy rằng, tính cách không liên quan tới "kỹ năng chính trị", mà các nhà nghiên cứu thường nhắc đến tầm ảnh hưởng hoặc khả năng hiểu người khác và khiến họ hành động hướng đến những mục tiêu như thế nào. Kỹ năng này cho thấy bạn làm tốt các nhiệm vụ như thế nào, niềm tin vào bản thân để làm một công việc tốt, và những người khác nhìn nhận bạn tích cực như thế nào. Kỹ năng này đồng thời giảm căng thẳng và tăng cường khả năng bạn sẽ được thăng chức và trải nghiệm thành công lớn hơn trong sự nghiệp. Hơn bất cứ điều gì, sở hữu kỹ năng này đem đến danh tiếng cá nhân tích cực, và nâng cao hơn nữa khả năng gây ảnh hưởng lên người khác của bạn.[5]

Hãy kết hợp những thành tựu trong sự nghiệp cùng với hạnh phúc được nâng tầm trong cuộc sống của bạn, và tôi thường nói với mọi người rằng, một trong những kỹ năng quan trọng nhất họ phải thành thạo trong cuộc sống là tạo sức ảnh hưởng.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA TẦM ẢNH HƯỞNG

"Chúng ta không phải người mà chúng ta tuyên bố sẽ trở thành hoặc muốn trở thành. Chúng ta là tổng hợp của tầm ảnh hưởng và tác động mà chúng ta có, trong cuộc sống, tới những người khác."

— Carl Sagan

Hầu hết những thói quen đem lại hiệu suất cao khác đều nằm trong tầm kiểm soát cá nhân trực tiếp của bạn. Bạn lựa chọn tìm kiếm sự sáng suốt. Mức độ năng lượng bạn cảm thấy phần lớn nằm trong tầm kiểm soát của bạn. Bạn sản xuất sản phẩm nhiều bao nhiêu phụ thuộc vào bạn. Nhưng còn tầm ảnh hưởng?

Để duy trì quan điểm bao quát trong chủ đề này, ít nhất trong vài trang tới, hãy cùng định nghĩa, "có ảnh hưởng" là một khả năng tác động tới niềm tin và hành vi của người khác như bạn muốn. Tức là, bạn có thể khiến mọi người tin tưởng bạn hoặc những ý tưởng của bạn, mua chúng từ bạn, theo sau bạn, hoặc hành động như bạn đề nghị.

Tất nhiên, tầm ảnh hưởng là một con đường hai chiều. Nhưng càng ngày, càng có nhiều nghiên cứu tìm hiểu mức độ kiểm soát của bạn tới nhận thức của người khác về con người bạn, và mức độ ảnh hưởng bạn đối với họ. Hóa ra, không phải vấn đề về nhân cách, bạn có thể nâng tầm ảnh hưởng lên thế giới ngoài sức tưởng tượng.

Hãy thỉnh cầu (Không, Thực sự, Chỉ thỉnh cầu thôi)

Một lý do khiến con người vật lộn để giành lấy sức ảnh hưởng trong đời sống cá nhân và nghề nghiệp là họ không thỉnh cầu điều họ muốn. Một phần là bởi con người đánh giá thấp sự sẵn lòng tham gia và giúp đỡ của người khác. Một số nghiên cứu chỉ ra rằng, con người có xu hướng nói đồng ý nhiều hơn ba lần họ nghĩ họ nên nói.[6] Nghĩa là, con người khá kém trong việc dự đoán liệu người khác có đồng ý với bất kỳ đề nghị cụ thể nào không. Một lý do khác mà con người không thỉnh cầu là bởi họ nghĩ người khác sẽ đánh giá họ khắc nghiệt. Hóa ra, trong phạm trù này, con người cũng là những nhà tiên tri kém cỏi. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, con người quá coi trọng tần suất và mức độ mà người khác đánh giá họ.[7]

Bạn có thể không biết liệu bạn có ảnh hưởng lên đồng nghiệp hay không cho đến khi bạn đề nghị họ làm điều gì đó. Tương tự với chồng/vợ, hàng xóm, hoặc sếp. Đây là lý do tại sao lời nhắc "bạn chẳng bao giờ biết nếu không hỏi" rất hợp lý. Câu nói này cũng rất hiệu quả: Hãy đề nghị và bạn sẽ nhận lại. Một phần của việc giành được sự ảnh hưởng là học cách đưa ra nhiều đề nghị và thành thạo kỹ năng này hơn (điều chỉ đến cùng với sự thực hành). Nhiều người mơ ước có tầm ảnh hưởng, nhưng họ không bao giờ sử dụng công cụ cơ bản nhất để tạo ra tầm ảnh hưởng: Đề nghị.

Những người có hiệu suất làm việc thấp thường kém trong việc đưa ra đề nghị. Họ để nỗi sợ hãi bị đánh giá hoặc sự từ chối ngăn cản họ nói rõ ràng, yêu cầu sự giúp đỡ, cố gắng để dẫn dắt. Và điều đáng buồn là, họ thường sai lầm.

Trong suốt sự nghiệp của mình, tôi may mắn được khuyên nhủ rất nhiều người trên các phương tiện truyền thông. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy họ trở nên nhạy cảm đến thế nào. Tất cả những năm tháng sống trong sự chú ý cao độ thường làm họ mù quáng với nỗi sợ về những gì người khác nghĩ. Sau đó, khi họ rũ bỏ vẻ bề ngoài hoặc cố gắng thực hiện một giao dịch kinh doanh, họ cố gắng đòi hỏi những điều họ thực sự muốn. Tôi thường phải chia sẻ sự quan tâm sâu sắc nào đó với họ: "Tôi hiểu bạn lo lắng người khác nghĩ gì. Nhưng nếu không có ai nói điều đó cho bạn, thì đây: Hầu hết mọi người chẳng nghĩ gì về bạn cả. Và thậm chí khi bạn phô bày bản thân trước họ để yêu cầu và họ từ chối, trong vòng vài phút, họ trở lại với tình trạng chẳng nghĩ về bạn. Họ không ngồi đó đánh giá bạn; họ quá bận rộn giải quyết cuộc sống của chính mình. Vì thế, bạn có thể cũng tiếp tục làm việc và thỉnh cầu. Nếu không thì, bạn để dành những ước mơ của bản thân cho những đánh giá có lẽ chẳng bao giờ tồn tại."

Tôi cũng chia sẻ với họ: Nếu ai đó nói đồng ý giúp đỡ bạn, họ có xu hướng thích bạn nhiều hơn sau khi họ làm được điều gì đó cho bạn.[8] Mọi người không miễn cưỡng giúp bạn. Nếu họ không muốn, họ sẽ nói không. Có vẻ phản trực giác, nhưng nếu mục tiêu là khiến mọi người yêu thích bạn hơn, vậy thì hãy đề nghị họ giúp đỡ.

Cuối cùng, khi bạn thỉnh cầu điều bạn muốn trong cuộc sống, đừng chỉ thỉnh cầu một lần rồi bỏ cuộc. Nghiên cứu chỉ ra rằng, những người có tầm ảnh hưởng hiểu sức mạnh của sự lặp lại, vì thế, họ cố gắng nhiều lần để đưa

những ý tưởng của họ đến với những người mà họ hi vọng tạo ảnh hưởng.[9] Bạn càng thỉnh cầu và chia sẻ ý tưởng của mình, càng nhiều người trở nên quen thuộc và thoải mái với những lời thỉnh cầu của bạn, và họ càng thích ý tưởng đó.

Thỉnh cầu không chỉ là đưa ra những đề nghị để đạt được điều bạn muốn. Nếu bạn tìm kiếm sự ảnh hưởng lớn hơn với những người khác, học cách hỏi họ rất nhiều câu hỏi gợi ra điều họ nghĩ, cảm nhận, muốn, cần, và khao khát. Những nhà lãnh đạo giỏi đặt rất nhiều câu hỏi. Hãy nhớ là, con người ủng hộ thứ họ tạo ra. Khi con người có cơ hội đóng góp những ý tưởng, họ đầu tư tâm trí. Họ muốn thực hiện những ý tưởng mà họ đã giúp tạo nên. Họ cảm thấy bản thân mình là một phần của quá trình, không phải một bánh răng hay tên lính vô danh nào đó. Ai cũng tán thành rằng, những nhà lãnh đạo đặt ra những câu hỏi, và tập hợp mọi người xung quanh để động não về con đường phía trước gặt hái được nhiều hiệu quả hơn những lãnh đạo "độc tài" chỉ đưa chỉ thị cho người khác.[10]

Nguyên tắc tương tự có hiệu quả trong mối quan hệ thân mật, phong cách nuôi dạy con cái, sự tham gia vào cộng đồng của bạn. Hãy hỏi mọi người điều họ muốn, họ muốn làm việc cùng nhau như thế nào, và những kết quả nào họ quan tâm. Bỗng nhiên, bạn sẽ nhận thấy nhiều sự tham gia hơn, và bạn sẽ có ảnh hưởng hơn.

Nếu bạn muốn ảnh hưởng hơn, hãy nhớ rằng: Hãy thỉnh cầu và thỉnh cầu thường xuyên.

Hãy cho đi và bạn sẽ nhận lại

Trong mọi lần thỉnh cầu, đừng quên cho đi. Trong gần như mọi lĩnh vực cần cố gắng, cống hiến cho người khác mà không mong đợi nhận lại làm tăng thêm thành công chung của bạn.[11] Và, tất nhiên, cũng tăng cường khả năng bạn sẽ đạt được thứ bạn muốn. Từ lâu, những nhà nghiên cứu đã biết rằng, thông thường, bạn có thể tăng gấp đôi khả năng gây ảnh hưởng lên người khác bằng cách cho đi trước khi yêu cầu điều gì đó.[12]

Những người có hiệu suất cao sở hữu một tư duy cống hiến. Họ bước vào gần như mọi tình huống, tìm ra cách để giúp đỡ người khác. Họ xem xét cẩn thận những vấn đề mà người khác đối mặt, và cung cấp những gợi ý,

nguồn lực, và những kết nối. Họ không phải bị ép buộc để làm như thế. Họ chủ động cống hiến điều gì đó cho người khác, dù là những cuộc họp công việc hay trong chuyến thăm gia đình ai đó.

Trong những hệ thống tổ chức, thường thì những điều tốt đẹp nhất bạn có thể trao cho người khác là sự tin tưởng, tự quản, và quyền ra quyết định. Những nhà nghiên cứu gọi kiểu người cho đi này là "người quyết định", tức là họ có cơ hội để chọn lựa sẽ thực hiện việc gì hoặc cách thức hoàn thành mọi công việc.[13]

Những người mới thành công thường lo lắng về nỗi sợ hãi "cống hiến kiệt sức" - cống hiến quá nhiều đến mức trở nên căng thẳng hoặc kiệt quệ. Nhưng đó không phải là vấn đề. Kiệt sức là một vấn đề của việc quản lý năng lượng kém và sự mù mờ hơn là cống hiến quá nhiều.

Những điều này nghe có vẻ tuyệt vời, nhưng thường thì con người không nhìn nhận tình huống này theo hướng giúp đỡ. Không phải bởi vì họ là những người tồi tệ; mà có thể bởi họ sợ mình vốn đã gần kiệt sức. Bạn cống hiến ít hơn khi bạn mệt mỏi hoặc căng thẳng. Đó là lý do tại sao việc thành thạo những kỹ năng về năng lượng và năng suất lại quan trọng. Những người ghi điểm cao trong những nhóm đó thường có ảnh hưởng hơn. Nghe có lý, phải không? Nếu bạn không cảm thấy nhiều năng lượng hơn và đang có kế hoạch hướng tới hoàn thành những mục tiêu của bạn, bạn sẽ sẵn lòng hơn để giúp người khác.

Hãy là chiến binh của mọi người

Theo một cuộc khảo sát về nghề nghiệp, tình trạng hạnh phúc và sức khỏe năm 2016 của Hiệp hội Tâm lý học Mỹ, chỉ một nửa số người trưởng thành làm việc ở Mỹ cảm thấy được coi trọng, tặng thưởng và được công nhận đầy đủ những nỗ lực của họ. Trong khi hầu hết nhân viên (68%) hài lòng với công việc, gần một nửa không cảm thấy được tham gia trọn vẹn vào quá trình đưa ra quyết định, giải quyết vấn đề, và thiết lập mục tiêu, và chỉ 46% tham gia thường xuyên trong những hoạt động đó.[14]

Hãy tưởng tượng bạn bước vào một công ty và phát hiện ra một nửa nhân viên cảm thấy không được đền đáp, công nhận, hoặc tham gia. Hãy nghĩ về tất cả những hậu quả của vấn đề đó: ít động lực hơn, nhuệ khí thấp hơn,

hiệu suất làm việc kém hơn, nổi loạn hơn, phàn nàn nhiều hơn, và kháng cự nhiều hơn trong những cuộc họp.

Tin tốt là, dễ dàng thay đổi tình huống này bằng cách thể hiện sự đánh giá chân thành với những người bạn cố gắng gây ảnh hưởng. Bởi vì quá nhiều người cảm thấy bị tẩy chay, không được đánh giá cao, hoặc bị coi thường, nên khi bạn tiến đến và đưa ra lời khen ngợi, sự tôn trọng, và đánh giá chân thành, bạn trở nên nổi bật. Hãy biết ơn mọi người. Chỉ bằng cách thể hiện sự biết ơn, bạn có thể tăng gấp đôi khả năng những người nhận được sự trân trọng từ bạn sẽ giúp lại bạn trong tương lai.[15] Hãy nói ra lời cảm ơn trong cuộc họp; viết những lời nhắn cảm ơn; dành thời gian chú ý những hành động tích cực của nhân viên. Nếu bạn là người đánh giá cao người khác, bạn sẽ được đánh giá cao nhất.

Đánh giá cao mọi người là bước đầu tiên. Bước thứ hai là trở thành chiến binh của họ. Nhận ra điều nhân viên của bạn thiết tha, và cổ vũ những ý tưởng hay của họ. Hãy hào hứng với mọi người khi họ làm tốt, và công khai ca ngợi họ. Cách đo lường tốt nhất về việc bạn có thực sự ủng hộ ai đó là tin tưởng họ, trao cho họ quyền tự quản để đưa ra những quyết định quan trọng, và công khai ca ngợi khi họ xuất sắc. Đó là khi con người nhận ra họ thực sự được cổ vũ như thế nào.

Tất cả những hành động này nghe có vẻ quá đơn giản, nhưng mọi nhà lãnh đạo mà tôi từng làm việc cùng thừa nhận rằng, họ cần thể hiện tốt sự đánh giá cao và trao cho mọi người thêm niềm tin, sự tự quản, và khen ngợi. Thực thế, tôi chưa từng gặp bất kỳ ai, kể cả tôi, không thể làm tốt những việc này. Đó là lý do tại sao tôi biết bất kỳ ai, kể cả bạn, có thể tạo dựng sức ảnh hưởng lớn hơn.

Những ý tưởng này là mục tiêu dễ dàng của quá trình tạo nên tầm ảnh hưởng. Bây giờ chúng ta sẽ tập trung vào những chiến lược nâng cao hơn.

NHỮNG NGƯỜI TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT

"Thật thiêng liêng khi tầm ảnh hưởng của một linh hồn đang yêu chân thành lên linh hồn khác."

— George Eliot

Bạn có thể kể tên hai người ảnh hưởng tích cực lên bạn nhất trong cuộc sống? Bây giờ hãy dành giây lát để nghĩ về hai người đó, và trả lời những câu hỏi sau:

• Điều gì khiến họ có ảnh hưởng lớn với bạn?

• Những bài học lớn nhất về cuộc đời mà họ cho bạn là gì?

• Những giá trị hoặc đặc điểm họ khơi gợi trong bạn để hiện thân trong chính cuộc đời bạn?

Tôi đặt những câu hỏi này cho khán giả trên toàn cầu. Mọi người có thể kể tên thành viên trong ra đình, những giáo viên, bạn bè thân thiết, những người chủ đầu tiên, hay những cố vấn. Bạn có thể không bao giờ đoán ra người mà ai đó chịu ảnh hưởng nhiều nhất. Nhưng tôi nhận ra rằng, bạn có thể dự đoán tại sao những người đó có ảnh hưởng lớn nhất.

Thường thì, những người ảnh hưởng tích cực lên mọi người nhiều nhất có chung một đặc điểm. Họ tác động tới chúng ta, cố ý hoặc không, qua ít nhất ba hành động. Đầu tiên, họ ảnh hưởng lên cách suy nghĩ của chúng ta. Với những ví dụ, bài học mà họ truyền đạt, hoặc những điều họ chia sẻ, họ khai sáng và khiến chúng ta suy nghĩ khác về bản thân mình, về những người khác, hay về thế giới. Thứ hai, họ thách thức chúng ta theo cách nào đó. Họ thách thức chúng ta, hoặc nuôi dưỡng những hoài bão muốn xuất sắc hơn trong cuộc sống cá nhân, những mối quan hệ và những đóng góp cho thế giới của chúng ta. Thứ ba, họ đóng vai trò như những hình mẫu. Tính cách của họ, cách họ tương tác với chúng ta và người khác, cách họ đương đầu với những thử thách của cuộc đời đã truyền cảm hứng cho chúng ta.

Bây giờ, hãy suy nghĩ về ba người có ảnh hưởng tích nhất với bạn. Một hoặc nhiều hành động ảnh hưởng này có thể giải thích sự tác động của họ lên bạn. Nếu họ giúp bạn trở thành một người tốt hơn, có lẽ tầm ảnh hưởng đến từ sự kết hợp của cả ba hành động, dù trong những cách khó nhận thấy và bất ngờ.

Tôi gọi ba hành động gây ảnh hưởng này là Hình mẫu Ảnh hưởng Tối đa (UIM). Tôi chỉ dẫn những nhà điều hành sử dụng hình mẫu như đề cương để xây dựng những bài phát biểu cho nhân viên trong các cuộc họp toàn công ty. Tôi nhìn thấy những người vợ ngồi bên chồng và bàn về cách thức sử dụng hình mẫu để ảnh hưởng lên những đứa con trong lứa tuổi thiếu niên của họ. Những thành viên quân đội sử dụng hình mẫu để hiểu kẻ địch gây ảnh hưởng lên lực lượng kháng cự địa phương như thế nào. Những người khởi nghiệp sử dụng hình mẫu để xây dựng những bài thuyết trình doanh số hoặc tài liệu tiếp thị.

Phần còn lại trong chương sẽ hướng dẫn bạn sử dụng hình mẫu này qua ba thực hành mới. Tôi đồng thời chia sẻ những người khác đã gây ảnh hưởng lên cuộc sống của tôi như thế nào bằng những thực hành này. Hi vọng của tôi là một ngày nào đó, ai đó sẽ thêm tên bạn vào danh sách những người có ảnh hưởng tích cực nhất lên họ. Đến cuối cùng, đó là ảnh hưởng lớn nhất mà tất cả chúng ta đều hi vọng.

HÌNH MẪU ẢNH HƯỞNG TỐI ĐA



Hình mẫu Ảnh hưởng Tối đa (The Ultimate Influence Model © 2007), Brendon Burchard. Xuất bản lần đầu trong khóa học trực tuyến có tên Chương trình Hiệu suất cao. Nếu bạn cần công cụ tư duy, hãy ghé thăm trang HighPerformanceHabits.com/tools.

Để gây ảnh hưởng lên người khác, (1) hãy dạy họ cách thức tư duy về bản thân họ, về người khác, và thế giới; (2) hãy thách thức họ phát triển phẩm chất, những mối quan hệ, và những đóng góp; và (3) những giá trị của tấm gương mà bạn mong mỏi thấy họ biểu hiện.

Thực hành số một

DẠY MỌI NGƯỜI CÁCH TƯ DUY

"Người nào có thể tác động tới hệ tư tưởng trong thời đại của mình sẽ tác động tới tư tưởng của nhiều thời đại sau đó."

— Elbert Hubbard

Tôi cần nêu một số ví dụ hằng ngày về việc bạn bắt đầu có được tầm ảnh hưởng lên cuộc sống của người khác như thế nào, bởi vì tôi không muốn bạn mắc kẹt trong một hình mẫu khái niệm trừu tượng. Tác động tới tư duy của người khác là điều chúng ta đều làm trong cuộc sống thực mà thường không nhận ra. Hãy suy nghĩ bạn đã bao lần nói hoặc nghe thấy những cụm từ này:

• "Hãy nghĩ theo hướng này. . ."

• "Bạn nghĩ gì về. . ."

• "Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta thử. . . "

• "Chúng ta nên tiếp cận như thế nào. . ."

• "Chúng ta nên tập trung vào điều gì. . ."

Không nghi ngờ gì, gần đây bạn từng nói một trong những câu này với ai đó. Bạn cố gắng khơi gợi một ý tưởng hoặc dẫn dắt tư duy của họ. Bằng cách làm như thế, bạn tạo nên ảnh hưởng mặc dù bạn có thể không nhận biết.

Mục tiêu của tôi đơn giản là yêu cầu bạn bắt đầu thực hiện hoạt động này có chủ đích hơn. Khi nó trở thành một thói quen, bạn sẽ chú ý thấy bạn giỏi thực hiện hành động này như thế nào và tầm ảnh hưởng của bạn với những người khác tăng lên nhiều đến thế nào.

Hãy tưởng tượng bạn có một đứa con tám tuổi. Con bé đang làm bài tập về nhà trên bàn ăn trong bếp. Con bé nản lòng và nói, "Con ghét bài tập về nhà". Bạn phản ứng như thế nào?

Vì không có nguyên tắc chung, không có cách tiếp cận "đúng" hoặc "sai", điều gì sẽ xảy ra nếu bạn nghĩ về việc nói với con bé - không phải yêu cầu con bé làm bài tập, mà là ảnh hưởng lên cách con bé suy nghĩ về bài tập về nhà? Khi mọi người phàn nàn, là trẻ con hoặc những đồng nghiệp của chúng ta trong công việc, chúng ta có cơ hội tuyệt vời để định hướng tư duy

của họ. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn chia sẻ với con rằng bạn đã từng suy nghĩ thế nào về bài tập về nhà, và một thay đổi đơn giản trong cách suy nghĩ về bài tập về nhà đã giúp bạn học tốt hơn ở trường và thậm chí thích thú quá trình như thế nào? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn hỏi con bé nghĩ gì về bản thân trong khi làm bài tập, và giúp con bé xây dựng lại cái tôi? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn tham gia vào cách suy nghĩ về những giáo viên và bạn học của con bé? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn nói với con bé rằng thế giới nghĩ thế nào về những con người kiên định với công việc?

Khi tôi làm việc với những nhà lãnh đạo, tôi khuyên họ luôn luôn truyền đạt cách thức những nhân viên nên nhìn nhận bản thân họ như những người đóng góp cá nhân, suy nghĩ về những đối thủ, và về toàn bộ thị trường. Hãy như thế trong từng thư điện tử cho đến cả nhóm, trong từng cuộc họp toàn công ty, trong từng cuộc gọi cho nhà đầu tư, trong từng lần xuất hiện trên các phương tiện truyền thông. Trong những cuộc họp toàn công ty: "Đây là cách chúng ta nên suy nghĩ về bản thân nếu chúng ta giành chiến thắng. Nếu chúng ta chiến thắng, đây là cách chúng ta nên suy nghĩ về những đối thủ cạnh tranh. Nếu chúng ta thay đổi thế giới, đây là cách chúng ta nên suy nghĩ về thế giới và tương lai."

Bây giờ, hãy dành giây lát và nghĩ về ai đó bạn muốn tạo ảnh hưởng. Bạn có thể tác động tới tư duy của họ như thế nào? Hãy bắt đầu bằng cách xác định bạn muốn ảnh hưởng lên họ. Bạn muốn họ làm gì? Sau đó, đưa ra đáp án cho những câu hỏi này trước khi bạn gặp người đó:

• Bạn muốn họ nghĩ về bản thân họ như thế nào?

• Bạn muốn họ nghĩ về người khác như thế nào?

• Bạn muốn họ nghĩ về thế giới nói chung như thế nào? Hãy nhớ là, có ba điều bạn muốn người của bạn nghĩ về: bản thân họ, những người khác, và thế giới lớn hơn (nghĩa là, thế giới vận hành như thế nào, thế giới cần gì, thế giới sẽ ra sao, và những hành động nhất định có thể tác động đến thế giới như thế nào).

HỌC CÁCH TƯ DUY

"Những lời người cha nói với con trong căn nhà riêng biệt, thế giới bên ngoài không nghe thấy, nhưng, như trong những hành lang dài vang vọng, thế hệ nối tiếp sẽ nghe thấy rõ ràng.”

— Jean Paul Richter

Trong nhiều cuộc phỏng vấn, tôi thường được hỏi về những ảnh hưởng trong cuộc đời tôi. Ai là người thường ảnh hưởng lên nhận thức của tôi về bản thân, về những người khác, và thế giới nói chung? Câu trả lời bắt đầu với cha mẹ tôi.

Tôi nhớ có biết bao sự kiện mà cha mẹ tôi dạy tôi cách tư duy. Khi tôi năm hay sáu tuổi, chúng tôi sống ở Butte, Montana. Một mùa đông, máy sưởi hỏng. Trong một số vùng, đó là điều bất tiện. Ở Butte, nơi mà nhiệt độ mùa đông thường xuyên hạ xuống dưới âm 20 độ, đây là một tình huống rất nghiêm trọng. Khó khăn là chúng tôi không thể đủ tiền sửa máy sưởi. Mặc dù bố và mẹ làm việc vất vả để chăm sóc bốn đứa trẻ, chúng tôi sống chỉ dựa vào tiền lương hằng tháng. Tình trạng này kéo dài ít nhất một tuần cho đến khi cha tôi được trả lương và chúng tôi đủ tiền sửa máy sưởi.

Nhìn lại thì, tình huống có thể cực kỳ căng thẳng đối với bọn trẻ chúng tôi, huống chi cha mẹ. Nhưng họ là những người tháo vát, và đều cố gắng tạo ra niềm vui cho cuộc sống hằng ngày. Vì thế, thay vì hoảng loạn, mẹ tôi vào nhà để xe, tìm lều cắm trại của chúng tôi, và dựng nó lên trong phòng khách. Bà ném vào túi ngủ của chúng tôi cùng áo khoác và chăn điện. Những đứa trẻ chúng tôi, không biết tình huống tàn khốc, chỉ nghĩ mình đang cắm trại. Chúng tôi sẽ đi bộ đến trường và hỏi những đứa trẻ khác, “Chúng mày ngủ ở đâu tối qua?” Khi chúng nói ở trong phòng ngủ, chúng tôi khoe khoang rằng chúng tôi ngủ trong lều ở phòng khách. Cha mẹ chúng tôi khiến tình thế khó khăn trở nên vui vẻ. Biến sự khắc nghiệt thành thời gian vui vẻ là một trong những nghệ thuật cao nhất của cuộc sống, và cha mẹ tôi giỏi nghệ thuật này.

Từ mọi thử thách mà cha mẹ tôi đối mặt nuôi lớn lũ trẻ chúng tôi, họ dạy chúng tôi tự lực. Đó là cách họ muốn chúng tôi nghĩ về bản thân: Bất kể tình huống nào chúng ta cũng có thể xử lý, vui vẻ chấp nhận và khiến tình huống khá hơn.

Trong suốt cuộc đời, mẹ tôi luôn nói với tôi rằng tôi thông minh và tôi được yêu thương, tôi chăm sóc những đứa em trai, em gái bởi các em là tất cả những gì chúng tôi có. Cha luôn nói với tôi, "Hãy là chính mình", "Hãy trung thực", "Hãy cố gắng hết sức mình", "Chăm sóc gia đình con", "Cư xử với mọi người bằng sự tôn trọng", "Hãy là một công dân tốt", "Hãy theo đuổi những giấc mơ của con".

Bằng cách dẫn dắt tuổi thơ tôi với những lời hướng dẫn như thế, cha mẹ dạy tôi cách suy nghĩ về bản thân.

Họ cũng dạy tôi cách suy nghĩ về người khác, bằng cách mà họ đối xử với người khác: với lòng trắc ẩn. Khi tôi học cấp hai, bố tôi điều hành một văn phòng của Sở Quản lý Xe Cơ giới (DMV). Công việc của nhóm ông là cấp giấy phép lái xe cho những người đủ khả năng. Nhiều người không thể vượt qua bài thi viết, hoặc tầm nhìn của họ quá kém, hoặc không thể đỗ xe hoặc nhớ dừng ở đèn đỏ. Những người khác quên mang theo thẻ căn cước hoặc thẻ An sinh Xã hội. Mặc dù thế, phổ biến nhất là phản ứng của họ khi được thông báo họ không thể lấy được giấy phép lái xe ngày hôm đó. Họ giận dữ.

Việc thường khiến các nhân viên của sở thấy tồi tệ hơn là sở rất thiếu vốn. Đó là lý do tại sao bạn thường phải chờ trong những hàng dài, xử lý bằng công nghệ cũ kỹ, hoặc cảm thấy hoang mang về thứ bạn nên làm. Nhân viên sở, những người không được trả lương cao và phải làm việc với những người nhăn nhó cả ngày, bị cản trở bởi thủ tục rườm rà vô tận và nạn quan liêu. Họ đang làm hết sức có thể. Ít nhất thì, cha tôi đã làm hết sức.

Tôi có nhiều kỷ niệm đi cùng với cha đến chỗ làm. Ông là người vui vẻ, chu đáo và chân thành. Ông phục vụ 20 năm trong Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ. Sau khi nghỉ hưu, ông làm ba công việc trong khi đến trường buổi tối để lấy bằng đại học. Ông và mẹ tôi chẳng phát triển là bao bởi họ làm việc vất vả để nuôi lớn bốn đứa trẻ chúng tôi.

Tôi dành sự tôn trọng lớn cho cha tôi, vì thế, bạn có thể tưởng tượng cảm giác thế nào khi chứng kiến nhiều người gào thét với ông ấy bởi vì họ quên giấy tờ hoặc trượt bài kiểm tra. Tôi nghe người ta xúc phạm trí tuệ ông, nhóm của ông, văn phòng ông, gương mặt ông, và sự tồn tại của ông. Tôi nhìn người ta ném giấy kiểm tra vào ông. Họ nhổ nước bọt vào ông.

Khi người ta xem thường hoặc đổ lỗi cho cha tôi, tôi luôn muốn nói với họ, "Mấy người không biết ông ấy làm việc vất vả đến thế nào? Mấy người không biết ông đang cố gắng hết sức có thể, bị trao cho những luật lệ do bang xây dựng? Mấy người không biết ông phục vụ 20 năm và lãnh đủ mọi viên đạn để bảo vệ tự do của mấy người? Mấy người không biết ông rất đau đớn? Mấy người không biết ông là cha tôi? Người hùng của tôi?"

Tôi quan sát mọi người đối xử tồi tệ với cha mình.

Nhưng tôi cũng quan sát những phản ứng của ông. Ông hiếm khi né tránh họ. Ông xử lý những tình huống mâu thuẫn trong công việc với vẻ lịch sự và tự tin. Ông cố gắng khiến mọi người mỉm cười hoặc cười lớn. Ông luôn có một trò đùa hay ho, và cố gắng hữu ích. Ông kiên nhẫn hướng dẫn mọi người về thủ tục giấy tờ hoặc những kỳ thi, thậm chí khi họ tiêu cực. Ông vỗ nhẹ vào lưng những thành viên trong nhóm và thầm thì những lời động viên với họ sau khi ai đó ở quầy làm việc bị cư xử thô lỗ. Hầu hết mọi tối, ông trở về nhà bình thản và rất ngầu. Những khi khác, bạn có thể cảm nhận mọi khổ sở đó được đè nén bên trong ông. Vào những dịp hiếm hoi, sự khổ sở ấy tràn về phía chúng tôi. Nhưng hầu hết, đặc biệt trong những năm sau này, như thể ông bỏ lại căng thẳng ở nơi làm việc, và ở nhà ông chỉ thư thái trên ghế dài và đọc báo, đi chơi gôn, đưa tôi đi chơi đánh bóng, hoặc chăm sóc sân vườn. Ông ấy ngày càng trở thành một chiến binh trầm tĩnh.

Vì là một đứa trẻ, tôi không hiểu phải khó khăn đến thế nào ông mới giữ được sự bình tĩnh trong công việc. Nhìn lại thì, tôi e rằng người trung sĩ trong ông tại chiến trường cũ cũng không đủ kiên nhẫn để vượt qua công việc tại những quầy làm việc như thế và sẵn sàng bóp cổ bất cứ ai.

Dù bị đối xử tồi tệ trong công việc, rất nhiều lần ông về nhà kể rằng có người nào đó tử tế đã mang bánh quy đến cảm ơn nhóm của ông. Ông nói với tôi rằng, ông không phản ứng dữ dội bởi ông hiểu hầu hết mọi người đều tốt và chu đáo; chỉ là khi vội vàng, họ có thể không chú ý, bạo lực, và thô lỗ. Ông luôn tin tưởng người khác. Với ông, mọi người đều như một người hàng xóm, và ông muốn giúp đỡ họ.

Đó là cách ông dạy tôi suy nghĩ về người khác: như những người hàng xóm mà tôi sẽ luôn tin tưởng và giúp đỡ. Và khi sự vội vã hoặc thất vọng làm thái độ của họ chua chát, tôi sẽ đáp lại họ với sự kiên nhẫn và hài hước.

Mẹ tôi cũng rất xuất sắc. Bà sinh ra tại Việt Nam, có cha là người Pháp và mẹ là người Việt Nam. Ông ngoại tôi bị sát hại trong xung đột Pháp - Việt từ lâu trước khi cha tôi, chồng tương lai của bà, phục vụ trong chiến tranh Việt Nam. Sau khi ông ngoại mất, mẹ được đưa đến Pháp trong chương trình Trẻ em trong Chiến tranh. Bà bị chia cắt với anh trai và được chuyển tới sống trong những ngôi trường nội trú dành cho trẻ bị lạm dụng. Khi bà 21 tuổi, bà nhập cư Mỹ. Cuối cùng, bà gặp cha tôi trong một chung cư ở thủ đô Washington, nơi họ cùng sống. Họ yêu nhau và nhanh chóng chuyển tới Montana - nơi cha tôi lớn lên - để nuôi lũ trẻ chúng tôi.

Không nghi ngờ về điều thu hút cha tôi ở mẹ tôi: Bà là người vui vẻ và nhiều năng lượng nhất mà bạn có thể gặp.

Sau khi kết hôn và chuyển tới Montana, cha làm việc ở sở trong khi mẹ vẫn làm những công việc bán thời gian khác nhau - cắt tóc, làm việc ở viện dưỡng lão - để hỗ trợ gia đình đang lớn lên của chúng tôi. Đến khi tôi học cấp hai, mẹ tôi vẫn làm việc với vai trò trợ lý y tá tại một bệnh viện địa phương. Nhiều ký ức thời niên thiếu của tôi xoay quanh cảnh nhìn mẹ khóc trên đi văng vào những đêm trong khi cha cố gắng xoa dịu bà. Những phụ nữ ở bệnh viện khắt khe với bà. Bà nói giọng khác. Bà không “đến từ đây”. Với tiếng Anh như là ngôn ngữ thứ ba, bà vật lộn với những thuật ngữ và phát âm y học, đồng nghiệp khinh thường và cản trở bà bởi vì điều này. Thi thoảng, trong một thị trấn nhỏ, xuất thân từ một nơi khác là một điều khó khăn.

Dẫu vậy, mẹ vẫn duy trì thái độ tốt và mong mỏi lũ trẻ chúng tôi đối xử với mọi người bằng lòng trắc ẩn - thậm chí với những người xấu tính. Giống như cha, bà luôn tin tưởng họ. Bà nhắc nhở chúng tôi rằng, mọi người đang nỗ lực hết sức và thường cần sự giúp đỡ của chúng tôi. Nhiều ký ức thuở ấu thơ của tôi là về mẹ, là khi bà nướng đồ ăn cho mọi người hoặc trao cho họ hàng tạp phẩm hoặc những món quà. Những người khác, bà nói, cần sự quan tâm và hào phóng của chúng tôi.

Cho đến hôm nay, mẹ tôi là một trong những người tích cực nhất, cho đi nhiều nhất, yêu thương mọi người nhất mà bạn có thể gặp. Trong những buổi hội thảo chuyên đề, bà thường giúp đỡ nhóm của tôi, mặc dù những người tham dự không biết bà là mẹ tôi. Bà sẽ giúp kiểm tra đăng ký ban đầu và phục vụ hàng nghìn người. Thường thì, vào ngày cuối của sự kiện, tôi sẽ

đưa mẹ lên sân khấu để cảm ơn. Khi bà bước ra, mọi người nhận ra bà là một người của nhóm trong suốt cả tuần, tôi có thể nói rằng một số người nghĩ, Thật tuyệt vời! và những người khác nghĩ, Ôi! Tôi sẽ cư xử chu đáo hơn với bà nếu tôi biết. Kể cả thế, họ luôn đứng dậy hoan hô bà. Nhìn mẹ tôi, người chịu đựng rất nhiều trong cuộc đời, được hàng nghìn người đứng dậy hoan hô là một cảm giác không thể diễn tả bằng lời.

Quan sát và lắng nghe cha mẹ, tôi học được cách suy nghĩ về những người khác. Cha mẹ không dạy tôi người khác xấu tính hoặc tồi tệ. Thay vào đó, họ tin tưởng vào sự tử tế của người khác nói chung, và chỉ cho tôi thấy rằng, với sự kiên nhẫn, lịch thiệp, và hài hước, con người có thể cởi mở, thay đổi, và thân thiện.

Hơn tất cả, cha mẹ trao cho tôi năng lực suy nghĩ về thế giới theo cách tích cực. Họ luôn biết ơn điều thế giới mang đến cho họ, và hào hứng về triển vọng tốt đẹp tương lai. Điều đó không có nghĩa là họ có những giấc mơ hay những kế hoạch lớn lao. Họ là những người đơn giản, tử tế, chỉ tin tưởng rằng, bằng cách làm việc chăm chỉ, thế giới sẽ đối xử công bằng với bạn. Họ cho tôi thấy rằng, cuộc sống là điều bạn nghĩ về, và thế giới ở đây để được tận hưởng. Tôi không thể tưởng tượng cuộc đời mình mà không có những bài học này.

Chúng ta đều có những câu chuyện về những người gây ảnh hưởng lên chúng ta để suy nghĩ tốt hơn hoặc lớn lao hơn. Có lẽ những câu chuyện này sẽ làm bạn nhớ đến những câu chuyện của chính bạn về người ảnh hưởng lên bạn, và bạn có thể chỉ dẫn gia đình hoặc nhóm của mình suy nghĩ như thế nào.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Người nào đó trong cuộc sống mà tôi muốn gây ảnh hưởng nhiều hơn là...

2. Cách thức tôi muốn gây ảnh hưởng lên họ là...

3. Nếu tôi có thể nói với họ rằng họ nên suy nghĩ về bản thân như thế nào, tôi sẽ nói...

4. Nếu tôi có thể nói với họ rằng họ nên suy nghĩ về người khác như thế nào, tôi sẽ nói...

5. Nếu tôi có thể nói với họ rằng họ nên suy nghĩ về thế giới nói chung như thế nào, tôi sẽ nói...

Thực hành số hai

THÁCH THỨC MỌI NGƯỜI PHÁT TRIỂN

"Điều quan trọng nhất là cố gắng và truyền cảm hứng cho mọi người để họ có thể xuất sắc hơn trong bất cứ điều gì họ muốn làm."

— Kobe Bryant

Những người có hiệu suất cao thách thức mọi người xung quanh tự mình vươn lên những cấp độ hiệu suất cao hơn. Nếu có thể theo sau những người có hiệu suất cao khi họ dẫn dắt cuộc sống của chính họ, bạn sẽ thấy rằng, họ luôn thách thức người khác để nâng cao tiêu chuẩn. Họ thúc đẩy mọi người tốt hơn, và họ không cảm thấy có lỗi vì điều đó.

Đây có lẽ là thực hành khó nhất trong toàn bộ cuốn sách. Mọi người sợ thách thức người khác. Hành động này nghe có vẻ đối đầu. Nghe như thể thách thức có thể khiến mọi người trì hoãn, cảm thấy không xứng đáng, hoặc hỏi, "Anh nghĩ anh là ai thế?"

Nhưng thách thức không phải là đối đầu. Mà là đưa ra những thách thức tích cực tế nhị và trực tiếp để thúc đẩy người khác xuất sắc.

Như với mọi chiến lược truyền thông, ý định và tông giọng thực sự quan trọng. Nếu ý định của bạn là hạn chế người khác, những thách thức của bạn sẽ ảnh hưởng đến mọi người theo những cách tiêu cực. Nhận được kết quả tương tự nếu bạn có vẻ bề trên. Nhưng nếu những dự định của bạn rõ ràng là giúp ai đó phát triển và trở nên tốt hơn, và bạn nói với họ bằng sự tôn trọng và vinh dự, những thách thức của bạn sẽ khơi gợi hành động tốt hơn.

Không nghi ngờ gì, bất kể bạn truyền đạt tốt đến thế nào, một số người có thể không thích khi bạn bắt đầu thúc đẩy họ phát triển và đóng góp. Đó là một cái giá phải sẵn lòng trả để tạo ra sự thay đổi và đạt được tầm ảnh hưởng thật sự trong cuộc sống. Bạn phải sẵn lòng thách thức con cái phát triển tính cách, đối xử với người khác tốt hơn, và đóng góp. Tương tự như với những người còn lại trong gia đình, những đồng nghiệp và bất cứ ai bạn phục vụ và dẫn dắt.

Chúng ta đang sống trong thời đại bấp bênh khi con người né tránh thiết lập những tiêu chuẩn với người khác. "Thiết lập những tiêu chuẩn" thực sự là một cách khác để nói "đưa ra những thách thức tích cực". Mọi người nghĩ thách thức người khác sẽ dẫn tới xung đột. Nhưng suy nghĩ này hiếm khi đúng, đặc biệt khi tiếp xúc với những người có hiệu suất cao - họ thích thách thức. Họ bị thúc đẩy bởi hành động thách thức. Họ không chỉ xử lý được nó, nhưng nếu bạn trong vị trí ảnh hưởng với họ, họ còn kỳ vọng điều đó từ bạn. Nếu bạn cảm thấy sự ngập ngừng thực hiện điều này, để tôi nhắc nhở bạn về sự thật này: Những người có hiệu suất cao yêu thích được thử thách. Đó là một trong những quan sát phổ quát nhất mà chúng tôi nhận được trong nghiên cứu của mình. Hãy suy nghĩ về những lời bày tỏ sau đây:

• Tôi ứng phó nhanh chóng với những thách thức và tình huống khẩn cấp của cuộc sống chứ không lảng tránh hoặc trì hoãn.

• Tôi thích cố gắng vượt qua những thử thách mới.

• Tôi tự tin rằng tôi có thể đạt được mục tiêu mặc dù có trở ngại hoặc phản đối.

Những người hoàn toàn đồng ý với điều này gần như luôn là những người có hiệu suất cao. Nghĩa là, đối mặt với thử thách là một phần đáng kể trong hoạt động mà những người có hiệu suất cao làm tốt và muốn làm tốt. Đừng ngăn cản họ bằng cách do dự đưa ra thử thách.

Tính cách

Những người có tầm ảnh hưởng thách thức người khác trong ba lĩnh vực. Đầu tiên, họ thách thức tính cách. Tức là, họ cung cấp cho mọi người những

phản hồi, chỉ dẫn, và kỳ vọng để sống theo các giá trị chung như sự trung thực, liêm chính, trách nhiệm, tự kiểm soát, kiên nhẫn, chăm chỉ, và bền bỉ.

Thách thức tính cách của ai đó nghe giống như đối đầu, nhưng trong thực tế, đó là món quà hỗ trợ hữu ích. Tôi cá người có ảnh hưởng trong cuộc sống của bạn từng một lần nói với bạn rằng, "Bạn có thể làm tốt hơn" hoặc "Bạn là một người tốt hơn thế này" hoặc "Tôi kì vọng nhiều hơn ở bạn". Có những câu thiết lập tiêu chuẩn thách thức tính cách của bạn. Bạn có thể không thích nghe, nhưng tôi tin là chúng thu hút sự chú ý của bạn và buộc bạn suy nghĩ lại những hành động của mình.

Tất nhiên, thách thức ai đó phát triển tích cách có thể diễn ra theo cách tinh tế hơn, thông qua thách thức gián tiếp. Hỏi ai đó "Phiên bản tốt nhất của bạn sẽ giải quyết tình huống này như thế nào" thách thức người đó chú tâm hơn vào cách họ cư xử. Những thử thách gián tiếp khác có thể là:

• "Nhìn lại thì, bạn đã nỗ lực hết sức chưa?"

• "Bạn có giải quyết tốt nhất cho tình huống này?"

• "Những giá trị nào bạn cố gắng thể hiện khi làm điều đó?"

Với những nhà lãnh đạo, tôi gợi ý phương pháp trực tiếp hỏi mọi người nghĩ họ có thể thách thức bản thân như thế nào trong những viễn cảnh tương lai. Hãy hỏi, "Kiểu người nào bạn muốn được ghi nhớ? Cuộc sống mang dáng hình thế nào nếu bạn nỗ lực hết sức? Bạn bào chữa thế nào, và cuộc sống có thể khác biệt thế nào nếu bạn mạnh mẽ hơn?"

Sự kết nối

Lĩnh vực thứ hai bạn có thể thách những người khác liên quan đến những kết nối của họ với người khác - những mối quan hệ của họ. Bạn thiết lập những kỳ vọng, đặt câu hỏi, đưa ra ví dụ, hoặc trực tiếp yêu cầu họ cải thiện cách cư xử và coi trọng những người khác.

Điều mà bạn sẽ không tha thứ là hành vi xã hội tồi. Những lãnh đạo có hiệu suất cao phê bình bất cứ ai không phù hợp, thô lỗ, hoặc bạo lực với ai đó

trong nhóm của họ. Những bậc cha mẹ có hiệu suất cao làm điều tương tự với con cái của họ. Họ không bỏ qua hành vi tồi tệ.

Vấn đề quan trọng đáng chú ý ở đây là những người có hiệu suất cao dứt khoát trong những kỳ vọng của họ về việc mọi người nên đối xử với nhau như thế nào. Tôi luôn ngạc nhiên khi thấy họ rất thẳng thắn nói với mọi người, lặp đi lặp lại, cách đối xử với người khác. Thậm chí, khi những người xung quanh họ đối xử tốt với người khác, họ vẫn cứ thúc đẩy cho những người đó đoàn kết hơn nữa.

Nếu bạn quan sát một lãnh đạo có hiệu suất cao trong cuộc họp nhóm, bạn có thể để ý tần suất họ gợi ý nhóm nên làm việc cùng nhau. Họ nói những điều như:

• “Hãy lắng nghe lẫn nhau nhiều hơn.”

• “Hãy thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau nhiều hơn.”

• “Hãy hỗ trợ lẫn nhau nhiều hơn.”

• “Hãy dành nhiều thời gian hơn với nhau.”

• “Hãy đưa ra phản hồi nhiều hơn cho nhau.”

Từ nhiều hơn dường như xuất hiện ở khắp mọi nơi khi họ thách thức người khác.

Khi tôi truyền đạt quan điểm này trên toàn thế giới, tôi thấy, một số người hiểu sai là những người có hiệu suất cao “nghiêm khắc” trong những nhóm của họ. Nhưng không hẳn. Chắc chắn, những người có hiệu suất cao đặt kỳ vọng cao cho những người họ gây ảnh hưởng. Nhưng họ thách thức bạn kết nối với người khác tốt hơn rõ ràng là một nỗ lực để mang đến một cảm giác gắn bó chặt chẽ và đoàn kết với những người bạn sống và làm việc cùng. Những người có hiệu suất cao muốn giúp bạn trải nghiệm sự đoàn kết lớn hơn với người khác bởi họ biết điều đó sẽ tăng cường những thành công của bạn.

Đóng góp

Lĩnh vực thứ ba bạn có thể thách thức người khác là những đóng góp của họ. Bạn thúc đẩy họ tăng cường thêm giá trị hoặc hào phóng hơn.

Đây có lẽ là một trong những thách thức khó khăn nhất mà những người có hiệu suất cao đưa ra. Chẳng dễ nói với ai đó rằng "Này, những đóng góp của bạn ở đây trong công việc chưa đủ. Bạn có thể làm tốt hơn". Nhưng những người có hiệu suất cao không ngại ngần nói những điều thế này.

Khi những người có hiệu suất cao đặt ra thách thứ để đóng góp nhiều hơn, họ thường không chỉ đưa ra phản hồi về chất lượng sản phẩm mà bạn đang cung cấp. Hơn thế, họ thách thức bạn đóng góp nhiều hơn cho tương lai - để sáng tạo hoặc đổi mới, để bạn có thể kiến tạo một tương lai tốt hơn.

Trong hầu hết các cuộc phỏng vấn chuyên sâu mà tôi thực hiện, những người có hiệu suất cao được định hướng tương lai khi thách thức ai đó đóng góp điều gì đó có ý nghĩa. Họ không chỉ thách thức mọi người tạo ra những công cụ tốt hơn trong hiện tại; họ thách thức những người đó tái sáng tạo bộ sản phẩm, động não suy nghĩ mô hình kinh doanh hoàn toàn mới, tìm kiếm những thị trường lân cận để cố gắng giành được, tiến vào lãnh địa chưa được biết đến, để tăng cường giá trị mới.

Mặc dù ban đầu tôi nghĩ rằng, những người có hiệu suất cao thực hiện hoạt động trên một phạm vi lớn, yêu cầu toàn bộ nhóm tạo ra một tương lai tốt hơn, tôi đã sai lầm. Thay vào đó, người có hiệu suất cao thách thức những cá nhân một cách cụ thể. Họ đến từng bàn và thách thức từng người trong nhóm của họ. Họ điều chỉnh cấp độ thử thách đặt ra với từng người mà họ đang dẫn dắt. Không có cách thức phù hợp với tất cả để thúc đẩy mọi người đóng góp. Bạn nhận biết cách thức thúc đẩy khi làm việc với một lãnh đạo có hiệu suất cao: Họ sẽ gặp bạn, nói ngôn ngữ của bạn, đề nghị bạn giúp toàn bộ nhóm hành động hướng đến một tương lai tốt hơn, bằng cách thức dành riêng cho chính bạn.

THÁCH THỨC CỦA TÔI LÀ KIÊN TRÌ VÀ DẪN DẮT

"Người giáo viên sẽ thay đổi mọi thế hệ."

— Henry Adams

Ngoài cha mẹ tôi, người ảnh hưởng lớn khác trong thời niên thiếu của tôi là Linda Ballew. Linda xuất hiện trong cuộc đời tôi ở thời điểm quyết định - khi tôi sắp bỏ học cấp ba.

Không phải là tôi không thích trường học. Vấn đề là gia đình tôi có cơ hội đến và thăm họ hàng ở Pháp. Bởi vì lịch làm việc của cha mẹ, thời gian duy nhất mà chúng tôi có thể đi là trong năm học. Không may, thời gian của chuyến đi trùng với chính sách vắng mặt khắt khe mới của quận, trong đó bất kỳ học sinh nào vắng mặt hơn 10 ngày ở trường sẽ bị đuổi học trong học kỳ đó. Chuyến đi của chúng tôi kéo dài 14 ngày. Nếu tôi tham gia chuyến đi, tôi sẽ không được trở lại trường kỳ đó. Do đó, cách duy nhất để tốt nghiệp cùng với lớp là tham gia khóa học mùa hè - thời gian tôi thường làm việc toàn thời gian để kiếm tiền học đại học. Cha mẹ và tôi đã tranh cãi với hiệu trưởng và ban giám hiệu để có một ngoại lệ cho phép tôi đi chơi và trở lại lớp học. Lý lẽ của chúng tôi là, với gia đình tôi, đây là cơ hội có một không hai và chúng tôi đã trao đổi với giáo viên để chuẩn bị cho thời gian nghỉ học bằng cách trở về từ chuyến đi và nộp báo cáo cho các lớp học về những trải nghiệm của tôi.

Không may, chúng tôi thất bại. Nếu tiếp tục chuyến đi, tôi sẽ không được phép quay trở lại trường. Và bởi vì công việc ngăn cản tôi tham gia khóa học mùa hè, tôi sẽ không thể tốt nghiệp cùng bạn bè. Tôi suy sụp.

Chúng tôi tiếp tục chuyến đi dù thế nào đi nữa, bởi vì, như Mark Twain từng nói, "Đừng để trường học ngăn cản trải nghiệm giáo dục". Tôi viết một bài xã luận cho tờ báo địa phương, chỉ trích ban giám hiệu và lên máy bay tới châu Âu sau đó. Trong chuyến đi, tôi chụp rất nhiều ảnh, ghi chép những điều quan trọng về văn hóa và những địa điểm chúng tôi ghé thăm. Đó là trải nghiệm học hỏi lớn nhất trong cuộc đời tôi, và chuyến đi khiến gia đình tôi gần gũi hơn.

Như dự đoán, khi tôi trở về nhà, tôi không được phép trở lại trường. Giáo viên tiếng Pháp cho phép tôi đến, trưng bày một số bức ảnh, và chia sẻ cho lớp học về những trải nghiệm ở Pháp. Tôi làm điều tương tự với lớp hội họa. Nhưng khi thầy hiệu trưởng phát hiện ra tôi ở trường, ông tống tôi ra khỏi trường. Bởi trải nghiệm rất tồi tệ ấy, tôi cảm thấy vô cùng cay đắng, tôi cân nhắc việc bỏ học. Kế hoạch lớn của tôi là bỏ học cấp ba và bắt đầu kinh doanh. Sau đó, tôi gặp Linda Ballew. Linda là giáo viên tiếng Anh kiêm cố

vấn báo chí cho tờ báo học sinh của trường, tờ Iniwa. Cô đọc bài xã luận của tôi trên báo và nghe nói về những bức ảnh ở Pháp của tôi từ giáo viên mỹ thuật, và đi tìm tôi.

Khi chúng tôi nói chuyện, cô khen ngợi bài xã luận của tôi và sau đó, nói với tôi rằng nó có thể tốt hơn nhiều. Cô hỏi tôi rằng, tôi nghĩ thế nào về quá trình viết, và cho một số lời khuyên. Sau đó, cô hỏi xem những bức ảnh từ Pháp. Cô ca ngợi chúng và cũng nói với tôi là chúng có thể tốt hơn. Cô có cách ca ngợi và thách thức tôi hiệu quả. Tôi cho rằng bạn có thể nói mối quan hệ của chúng tôi bắt đầu từ lúc cô thách thức những đóng góp của tôi.

"Dù sao cũng chẳng quan trọng nữa," tôi nói với cô, "bởi vì em không trở lại trường". Tôi sẽ không bao giờ quên cách cô ấy xử lý tình huống. Cô ấy không nói với tôi đó là một ý tưởng ngu ngốc. Cô không cố gắng thuyết phục tôi rằng ban quản lý nhà trường chỉ làm theo những chính sách. Cô không cố gắng giải thích giá trị của ngôi trường cấp ba đó. Thay vì thế, cô thách thức tính cách của tôi một cách khéo léo:

"Em không phải là kẻ bỏ cuộc, Brendon, và em không muốn trở thành kẻ như thế. Em quá mạnh mẽ đến nỗi không thể để cho ban quản lý buộc em nghỉ học."

Linda cũng nói tôi có tiềm năng và tôi nên tham gia tờ báo học sinh khi tôi trở lại trường vào kỳ tới. Cô coi việc tôi trở lại và tham gia là điều hiển nhiên, tự nhiên nhất trên đời. Tôi lại nói tôi sẽ bỏ học. Và sau đó, cô ấy thách thức đồng thời tính cách, những kết nối, và những đóng góp của tôi, nói điều gì đó tương tự như...

"Điều đó quá tệ. Đáng lẽ em có thể tốt hơn. Nhiều học sinh ở đây cần ai đó như em - ai đó sẵn lòng bảo vệ điều họ tin tưởng. Em có thể làm nhiều thứ giỏi giang ở trường, và em có thể học cách sáng tạo nghệ thuật và viết giỏi ở đây. Em có quá nhiều tài năng và tiềm năng chưa sử dụng đến trong nỗ lực sáng tạo. Hãy nghĩ về điều đó. Và nếu em nghĩ quay lại trường là một ý hay, hãy cho cô biết và cô sẽ ở đây vì em. Em không giống kiểu người dễ dàng từ bỏ."

Tôi không thể nhớ nổi lời phản biện của mình, nhưng tôi nhớ cô ấy đã đáp lại nó như thế nào. Cô ấy lắng nghe. Cô ấy chấp nhận và tôn trọng quan

điểm của tôi. Cô ấy hình thành một kết nối thực sự với tôi và hy vọng lại được thấy tôi ở trường.

Học kỳ tiếp theo, tôi trở lại.

Năm đó, Linda dẫn dắt một nhóm học sinh, bao gồm cả tôi, và truyền cảm hứng để chúng tôi tư duy, làm việc cùng nhau, và đóng góp theo những cách chúng tôi chưa bao giờ làm. Cô dẫn dắt chúng tôi với hy vọng chúng tôi có thể trở thành tờ báo trường trung học hay nhất trong nước, dù nguồn lực và kinh nghiệm hạn chế. Cô ấy tạo dựng một kỳ vọng về sự xuất sắc, không phải chúng tôi có thể chiến thắng những giải thưởng mà là chúng tôi có thể nhìn vào gương, nhìn lẫn nhau và cảm thấy tự hào và tình bạn thân thiết vì đã nỗ lực tốt nhất. Cô muốn chúng tôi trở thành những lãnh đạo dẫn dắt bằng sự chính trực.

Phong cách lãnh đạo của Linda là hiện thân của "con người ủng hộ những gì họ tạo ra". Từ trang đầu tiên, tiêu đề, ảnh, dòng đầu tiên, và bố cục, cô để chúng tôi chọn lựa, mặc dù cô là chuyên gia trong từng lĩnh vực báo chí. Cô chỉ cho chúng tôi cách thức phân tích đối thủ cạnh tranh và phấn đấu cải thiện trong số báo mới nhất. Cô hướng dẫn chúng tôi hợp tác với nhau như một nhóm, hỗ trợ lẫn nhau, và sử dụng thế mạnh của nhau. Với sự kiên định và lòng trắc ẩn, cô giúp chúng tôi giỏi giang và tự tin hơn. Quan trọng hơn, Linda giúp chúng tôi trở thành những con người tốt hơn.

Mỗi cuối tuần và nhiều buổi tối muộn cố gắng hoàn thành kịp thời hạn, Linda đều ở đó. Cô luôn là hình mẫu cho việc cô muốn chúng tôi làm như những nhà báo: đặt câu hỏi. Tôi có thể tưởng tượng ra giọng nói của cô khi tôi đặt bức tranh hoặc bài báo cuối cùng vào bản thiết kế: "Đó là vị trí em muốn à? Đây có phải cái cuối cùng - cuối cùng của chúng ta? Còn có thứ gì nữa em muốn thêm vào không?" Cô luôn đặt cho chúng tôi nhiều câu hỏi hơn: C ách tốt nhất để xử lý một tình huống, kiểu người nào chúng tôi muốn trở thành, những thông điệp nào chúng tôi muốn truyền đạt cho thế giới, cách thức hoàn thành công việc với sự xuất sắc, chúng tôi muốn đại điện cho bản thân và trường như thế nào.

Năm đó, tại hội nghị của Hiệp hội Giáo dục Báo chí Quốc gia, tờ báo của chúng tôi thắng giải "Best of Show". Chúng tôi là số một cả nước. Một ngôi

trường nhỏ từ Montana, đánh bại những trường lớn thường có ngân sách và tiềm lực gấp 10 đến

20 lần so với chúng tôi. Dưới sự dẫn dắt của Linda Ballew, tôi đạt những giải thưởng hạng nhất và hạng hai tầm quốc gia và khu vực về nhiếp ảnh, bố cục và thiết kế, viết tin tức, và báo cáo điều tra. Tôi cuối cùng trở thành thư ký tòa soạn. Sau khi tôi tốt nghiệp, tờ báo tiếp tục tiến đến thập niên của những giải thưởng cao nhất.

Linda Ballew điều hành một chương trình báo chí trường cấp ba thiếu vốn tại một quận thuộc một tiểu bang nghèo. Nhưng cô luôn chấp nhận các lớp mới gồm những học sinh không có kinh nghiệm và phát triển chúng thành những nhà báo trẻ nổi bật, những người đạt giải thưởng cao nhất ở cấp quốc gia và quốc tế. Những tờ báo của học sinh của cô đứng số một trên những bảng xếp hạng trong hầu hết mọi hạng mục trao thưởng báo chí trường cấp ba, và Linda có lẽ là giáo viên báo chí trường cấp ba nhận được nhiều huy chương nhất trong lịch sử đất nước.

Điều gì khiến cô ấy xuất sắc đến vậy? Câu trả lời chia nhỏ thành ba hoạt động: Cô dạy chúng tôi cách tư duy. Cô thách thức chúng tôi. Và cô làm tấm gương cho cách thức ảnh hưởng lên một nhóm để nhóm thể hiện với sự xuất sắc.

Trong cuộc trò chuyện, vào ngày trọng đại ấy khi tôi sắp bỏ học cấp ba, Linda Ballew đã thay đổi cuộc đời tôi mãi mãi. Nếu không có cô ấy, bạn sẽ không đọc được cuốn sách này.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

Suy nghĩ về một người trong cuộc sống mà bạn đang cố gắng gây ảnh hưởng tích cực, và hoàn thành những câu sau đây:

Tính cách

1. Người mà tôi đang cố gắng gây ảnh hưởng có những thế mạnh tính cách sau...

2. Cô ấy có thể trở thành một người mạnh mẽ hơn nếu cô ấy...

3. Cô ấy có thể quá khắc nghiệt với bản thân trong lĩnh vực này...

4. Nếu tôi có thể nói cho cô ấy cách thức để cải thiện con người, tôi sẽ nói cô ấy...

5. Nếu tôi có thể truyền cảm hứng cho cô ấy để muốn là một người tốt hơn, tôi sẽ nói điều gì đó như...

Sự kết nối

1. Cách thức tôi muốn người này tương tác khác biệt với người khác là...

2. Thường thì, người này không kết nối với người khác như tôi muốn, bởi vì anh ấy...

3. Thứ sẽ truyền cảm hứng cho người này đối xử với người khác tốt hơn là...

Sự đóng góp

1. Những đóng góp lớn nhất mà người này đang tạo ra là...

2. Những lĩnh vực mà người này không đóng góp đủ tốt là...

3. Thứ mà tôi thực sự muốn người này đóng góp nhiều hơn là...

Thực hành số ba

TRỞ THÀNH HÌNH MẪU

“Hình mẫu là lãnh đạo.”

— Albert Schweitzer

Những người có hiệu suất cao quan tâm nhiều đến việc trở thành một hình mẫu. Theo thống kê, 71% nói rằng họ nghĩ về điều này hằng ngày. Họ chia sẻ rằng, họ muốn trở thành hình mẫu tốt hơn cho gia đình, nhóm, và cộng đồng lớn hơn của họ.

Tất nhiên, mọi người đều sẽ nói họ muốn trở thành một hình mẫu. Ai lại không chứ, phải không? Nhưng tôi nhận thấy ở những người có hiệu suất cao là họ nghĩ về hình mẫu thường xuyên hơn rất nhiều và đặc biệt là, về việc tạo ảnh hưởng lên người khác. Nghĩa là, họ không chỉ cố gắng trở thành một người tốt chung chung, như bạn sẽ thường nghĩ về một hình mẫu - ai đó tốt bụng, trung thực, làm việc chăm chỉ, nhiệt tình, yêu thương. Họ tiến một bước xa hơn và nghĩ về cách thức hành động để người khác có thể theo sau họ hoặc giúp họ đạt được một kết quả cụ thể. Không phải "Tôi cố gắng trở thành người như Mẹ Teresa" mà là "Tôi sẽ thể hiện một hành vi cụ thể để người khác học theo chính xác hành động đó, thứ sẽ giúp chúng tôi tiến tới một kết quả cụ thể."

Rõ ràng là, những người có hiệu suất cao rất muốn được nhận thức là người tốt và hình mẫu tốt. Nhưng khao khát đó chỉ khiến họ như những con người bình thường. Thứ biến họ thành những người có hiệu suất cao là dự định được tập trung cao độ vào cách thức cụ thể mà họ hành động để giúp ai đó cải thiện bản thân, hoặc đạt được một kết quả cụ thể.

Để minh họa cho quan điểm này, hãy cùng trở về câu chuyện từ đầu chương này. Hãy nhớ lại Juan, giám đốc điều hành công ty may mặc. Ông mâu thuẫn với Daniela, giám đốc thiết kế mới của mình. Tôi thách thức ông trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn với cô ấy và nhóm của ông, và sau đó khuyến khích tới Cao Nhất. Chúng tôi xử lý hình mẫu này cùng nhau, thảo luận về việc ông muốn Daniela nghĩ về vai trò của cô ấy, nhóm cô ấy, và công ty như thế nào. Sau đó, chúng tôi thảo luận về những thử thách mà ông ấy có thể truyền cảm hứng để cô ấy đảm nhiệm, liên quan đến con người cô ấy, cô ấy kết nối với người khác như thế nào, và cô ấy đóng góp điều gì. Quan trọng là, chúng tôi đồng thời lật các kịch bản và lại tập luyện hình mẫu. Nói cách khác, tôi yêu cầu ông tưởng tượng cô ấy đang tập luyện hình mẫu và phải cho ông lời khuyên về cách suy nghĩ và những thách thức nào ông nên đảm nhiệm. Trong đánh giá tốt nhất của ông, cô ấy muốn ông suy nghĩ về vai trò, nhóm, và công ty của ông như thế nào? Cô ấy thích thách thức tính cách, những kết nối, và những đóng góp của ông như thế nào? Tập luyện hình mẫu từ góc nhìn của cô khó khăn cho ông ấy, nhưng khiến ông nhận ra rằng, có lẽ ông ấy đang coi cố gắng tạo ảnh hưởng của cô ấy là những mối đe dọa thay vì lãnh đạo. Ông bắt đầu nhận ra rằng, cô ấy thách thức ông và

tình trạng hiện tại ở công ty theo những cách quan trọng mà có thể thực sự hữu ích.

Tất nhiên, chúng tôi chỉ có thể phỏng đoán quan điểm của cô ấy. Chúng tôi chỉ biết chắc chắn là nếu ông muốn thay đổi tình hình, ông phải thay đổi bản thân. Chúng tôi phải khiến ông có được tư duy hình mẫu lý tưởng, thứ rất khác biệt với tư duy phòng thủ.

Để mở lối tư duy đó, tôi yêu cầu ông kể cho tôi nghe về những người có ảnh hưởng nhất trong cuộc đời ông. Khi ông kể, tôi rút ra những thành phần của UIM để cho ông thấy tại sao chúng lại rất ảnh hưởng - chúng đã thách thức ông và dạy ông tư duy như thế nào. Những người có ảnh hưởng nhất với ông là cha và đối tác kinh doanh đầu tiên. Sau khi ông miêu tả họ cho tôi, tôi hỏi ông có thể vinh danh những di sản của họ bằng cách đem những giá trị và tinh thần của họ vào trong tổ chức của ông. Tôi nói, "Ông có thể đưa điều khiến họ trở nên đáng kinh ngạc vào công ty và phong cách lãnh đạo của ông như thế nào? Ông có thể trở thành hình mẫu cho nhân viên của ông theo cách hai người họ là hình mẫu của ông như thế nào?"

Cuộc trò chuyện này rõ ràng khiến ông sửng sốt. Hầu hết mọi người đều không nghĩ về điều đó.

Sau đó, tôi nói, "Hãy trở về vấn đề cần giải quyết. Tại sao ông nghĩ rất nhiều người trong công ty của ông coi Daniela như một tấm gương?" Mặc dù ông không dành những lời tốt đẹp về cô ấy chỉ vài phút trước, ông nhận ra một vài điều về cô rất đáng ngưỡng mộ. Ông tôn trọng sự thẳng thắn của cô ấy - dù không thích phẩm chất đó - bởi vì ông không được gan góc như thế khi ở tuổi của cô ấy. Ông ấn tượng bởi cô nhanh chóng khiến mọi người đồng ý với tầm nhìn của cô ấy, lấy đi một số người ủng hộ ông như thế nào. Ông ngưỡng mộ sự bền bỉ của cô ấy. Ông cho rằng mọi người coi cô ấy là một hình mẫu bởi vì cô ấy đã thách thức họ nhìn về phía trước - nhiều hơn ông.

Trong một khoảnh khắc, tôi không biết liệu những nỗ lực này có hiệu quả. Là ông ấy trở nên cay đắng, hay nhìn nhận sự việc ở một quan điểm mới? Vì thế, tôi thúc đẩy thêm, "Juan, tôi chỉ đang phân vân một ngày nào đó ông có thể là một tấm gương tốt cho cô ấy như cách cô ấy đang thể hiện với

người khác và như những hình mẫu của ông đối với ông. Hình mẫu đó sẽ trông như thế nào nhỉ?”

Vấn đề cuối cùng là khi mọi thứ được thực hiện. Tôi thực sự nhìn thấy ánh sáng đến với ông ấy. Tôi không thể mô tả chính xác, nhưng dường như ông đã thoát khỏi những tháng ngày chán nản của cuộc đời mình.

Có những điều kỳ diệu xảy ra trong cuộc sống khi chúng ta gạt đi mọi đau đớn khổ sở từ quyết định bản thân có thể trở thành hình mẫu một lần nữa như thế nào.

Juan nhận ra rằng, để trở thành hình mẫu trong một tình huống cụ thể, ông phải thể hiện điều mà ông muốn từ cô ấy: Ông phải lãnh đạo bằng những câu hỏi thay vì bám riết lấy những lập trường vững chắc; ông phải sẵn lòng cân nhắc suy nghĩ của mọi người; ông phải để cô ấy dẫn dắt. Nếu ông hi vọng một ngày nào đó cô ấy sẽ sẵn lòng xem xét những suy nghĩ của ông, ông phải mở lòng với cô ấy. Nếu muốn được tôn trọng, ông ấy phải tôn trọng người khác. Mặc dù thế, điều quan trọng nhất mà ông ấy nhận ra là, ông ấy chưa biết sử dụng những giá trị mà cha và đối tác kinh doanh của ông truyền đạt cho ông.

“Tôi cảm thấy như tôi đang nóng nảy, và đó không phải là cách họ muốn thấy ở tôi với vai trò lãnh đạo.”

Trước khi chúng tôi hạ cánh cho cuộc họp toàn công ty của họ, Juan thảo luận về UIM vài lần và đưa ra một số ý tưởng với Aaron và tôi. Nhưng khi chúng tôi đến cuộc họp, chẳng ai trong chúng tôi biết, ông ấy quyết định vứt bỏ toàn bộ nhật ký công việc cho cuộc họp. Thay vì thế, ông sẽ dạy nhóm của mình về UIM, và suốt thời gian đó, xây dựng một cuộc đối thoại thực sự với toàn bộ nhóm - bao gồm mọi người trong nhóm Daniela. Ông tiếp tục hỏi họ rằng, là một nhóm đoàn kết, họ nên nghĩ như thế nào về bản thân họ, đối thủ cạnh tranh, và thị trường. Ông thách thức họ suy nghĩ về những kế hoạch để họ có thể nâng cao bản thân như những lãnh đạo như thế nào, họ có thể phát triển thành một nhóm ra sao, và công ty có thể tạo ra những đóng góp lớn lao hơn cho thị trường như thế nào. Ông nhiệt tình và thẳng thắn, hợp tác và truyền cảm hứng. Đây không phải giả dối. Tôi có thể nhìn thấy toàn bộ nhóm bị bất ngờ bởi ông đề cập đến họ khác biệt thế nào, và họ thích điều này.

Cuối buổi đào tạo, ông hỏi Daniela, giám đốc thiết kế, ở trước phòng họp. Ông thừa nhận những suy nghĩ sai lầm về cô ấy, nhóm, và thương hiệu. Ông chia sẻ những thách thức ông cảm thấy trong tính cách của chính mình, những kết nối, và đóng góp. Ông yêu cầu cô chia sẻ phiên bản UIM của chính cô ấy, và sau đó ông ngồi xuống. Đầu tiên, cô ngạc nhiên, và bước đi thận trọng. Nhưng ông tiếp tục cổ vũ và đề nghị cô chia sẻ hơn nữa. Hai giờ trôi qua. Toàn bộ thời gian, ông ngồi, lắng nghe, thỉnh cầu nhiều hiểu biết hơn, và ghi chép. Khi cô ấy hoàn thành, ông chỉ đạo nhóm nhiệt liệt hoan nghênh cô. Tối hôm đó trong bữa ăn của nhóm, cô cụng ly với ông bằng hành động chân thành và nhiều cảm xúc nhất mà tôi từng thấy trong sự nghiệp của mình.

Trên chuyến bay trở về, Juan nói một điều mà tôi nhớ trong thời gian dài: "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu khả năng gây ảnh hưởng đích thực của chúng ta là khả năng bị ảnh hưởng?"

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Nếu tôi tiếp cận những mối quan hệ và sự nghiệp của tôi như một hình mẫu lý tưởng hơn, những việc đầu tiên tôi sẽ bắt đầu làm là...

2. Người thực sự cần tôi dẫn dắt và trở thành hình mẫu mạnh mẽ ngay bây giờ là...

3. Một số ý tưởng về cách thức tôi có thể là hình mẫu lý tưởng cho người đó là...

4. Mười năm nữa, năm người thân thiết nhất với tôi trong cuộc sống sẽ mô tả tôi là hình mẫu, tôi hi vọng họ sẽ nói những điều như...

VẺ ĐẸP CỦA SỰ TRUNG THỰC

"Bạn sẽ nhận được mọi thứ bạn muốn nếu bạn giúp những người khác nhận được thứ họ muốn."

— Zig Ziglar

Bất cứ khi nào tôi nói về tầm ảnh hưởng với người khác hoặc chia sẻ về hình mẫu UIM, chắc chắn sẽ có ai đó hỏi về việc lôi kéo. Tôi cho rằng, đó là bởi vì chúng ta đều bị sửng sốt do người yêu cũ, bạn bè cũ, đối tác cũ trước đây đã từng lôi kéo chúng ta theo cách nào đó. Chúng ta biết những người tiếp thị và những người quản lý các phương tiện truyền thông tác động tới suy nghĩ của chúng ta, và thách thức chúng ta mua những thứ chúng ta thực sự không đủ khả năng. Những ý tưởng này có thể được sử dụng để lôi kéo hoặc ảnh hưởng tiêu cực lên người khác? Tất nhiên là có thể.

Hi vọng của tôi là, bạn tiếp thu được một số kiến thức về cấp độ phục vụ cao hơn từ chương này. Những người có hiệu suất cao không lôi kéo. Ý tưởng trở thành hình mẫu là đủ để thôi thúc cố gắng. Không nghi ngờ gì, những người có hiệu suất cao có khả năng lôi kéo người khác; nhưng họ không làm thế. Làm sao tôi biết? Bởi vì tôi phỏng vấn, theo dõi, đào tạo và huấn luyện rất nhiều người có hiệu suất cao trên thế giới, và trong quá trình đó tôi phải biết nhóm, gia đình, và những người yêu thương của họ. Người xung quanh những người có hiệu suất cao không cảm thấy bị lôi kéo. Họ cảm thấy được tin tưởng, được tôn trọng và được truyền cảm hứng.

Có thể tiến lên phía trước trong cuộc sống bằng cách lôi kéo người khác không? Có chứ - trong thời gian ngắn. Nhưng cuối cùng, những người lôi kéo cắt đứt mọi liên hệ và thấy bản thân họ mất kết nối, không được ủng hộ, cô độc. Họ không tìm thấy thành công lâu dài với những mối quan hệ hoặc hạnh phúc của chính họ. Nếu họ đạt được bất kỳ thành công nào, thành công đó được xây dựng trên sự lừa dối, mối bất hòa và năng lượng độc hại. Tất nhiên, bạn có thể tìm thấy một ví dụ cực đoan về người nào đó dối trá mà vẫn thành công bên ngoài. Nhưng đó chỉ là một ngoại lệ hiếm hoi. Một số ít người lôi kéo không phải là kém cỏi. Thực tế mà tôi đang cố gắng nói với bạn là: Trong những người đạt được thành công lâu dài, nhiều người là hình mẫu chứ không phải những người lôi kéo.

Tôi chia sẻ thực tế này bởi chúng ta sống trong một thế giới hỗn loạn với nhiều ý định đen tối. Nhưng sự hỗn loạn này có thể cho chúng ta cơ hội để tỏa sáng. Câu hỏi mà chúng ta đều phải đối mặt trong những khoảnh khắc náo loạn là, chúng ta sẽ cố gắng để trở thành một hình mẫu như thế nào? Bao nhiêu tập trung và nỗ lực mà chúng ta sẽ tạo ra trong giai đoạn này để

giúp người khác suy nghĩ lớn hơn? Bao nhiêu thách thức mạnh mẽ chúng ta sẽ chia sẻ để giúp người khác vươn lên? Sau những năm sống trên hành tinh này, chúng ta sẽ truyền cảm hứng sâu sắc đến mức nào cho thế hệ kế tiếp, để chính họ cũng trở thành những hình mẫu?

Thói quen đem lại hiệu suất cao #6: THỂ HIỆN LÒNG CAN ĐẢM

"Có hai cách thức để đối phó với khó khăn:

Bạn thay đổi những khó khăn đó hoặc thay đổi bản thân để đối phó với chúng."

— PHYLLIS BOTTOME

VINH DANH SỰ ĐẤU TRANH

CHIA SẺ SỰ THẬT VÀ NHỮNG HOÀI BÃO

TÌM KIẾM AI ĐÓ ĐỂ ĐẤU TRANH VÌ HỌ

Chiếc điện thoại đánh thức tôi. Tôi thều thào một lời chào vừa đủ nghe thấy. Bây giờ là 2 giờ 47 sáng.

Giọng một phụ nữ vang lên, "Tôi cần anh xem cái này. Tôi nhận được cả tấn ghét bỏ trên mạng xã hội. Tôi nghĩ tôi đang gặp nguy hiểm."

"Cái gì?" Tôi nói lầm bầm khi ngồi dậy. Sandra, người phụ nữ trong điện thoại, là một trong những khách hàng là người nổi tiếng của tôi. Cô ấy có thể xúc động thái quá. "Nguy hiểm gì thế? Cô ổn chứ?"

"Có, hiện giờ tôi an toàn. Nhưng anh có thể ấn vào trang web mà tôi vừa nhắn cho anh không?

Tôi ấn vào đường dẫn và thấy một video của Sandra trên YouTube. Tiêu đề của video là "LỜI THÚ TỘI". Có hơn 300.000 lượt xem. "Chờ một giây,"

tôi nói khi lần mò mặc chiếc áo sơ mi, sau đó lén rời giường để không làm phiền vợ tôi.

Khi tôi đi xuống nhà bếp, nơi tôi có thể nói thoải mái hơn, cô ấy tiếp tục bằng giọng nói tuyệt vọng: "Anh có thể xem nó không? Anh có thể đọc những lời bình luận? Sau đó gọi lại cho tôi, được không?" Điện thoại im lặng.

Trong video là Sandra đang ngồi đó, nói với chiếc máy quay. Cô ấy bắt đầu bằng cách thú nhận với người xem rằng cô ấy không trung thực với thế giới. Rằng cô ấy giả dối. Cô ấy nói mình luôn rạng rỡ và hạnh phúc nhưng những chiếc máy quay và báo chí không đưa tin chi tiết điều chân thật. Rằng cô ấy cảm thấy tồi tệ vì lừa dối mọi người và cô ấy muốn họ biết rằng, cô ấy sẽ thành thật hơn về sự đấu tranh của mình.

Tôi ngay lập tức ấn không thích video. Cảm giác không thành thật. Tiêu đề như giật tít. Cô ấy chia sẻ chuyện tào lao của mình với cảm xúc thuyết phục nhưng chẳng cụ thể bất cứ điều gì. Ấn tượng là một trong những lời nói: "Ôi, ngôi sao khốn khổ, cô muốn chúng tôi biết, thật không công bằng cho cô ấy," nhưng không có chi tiết, video chẳng có hiệu quả gì. Nhìn vào những lời bình luận, hầu hết mọi người đồng ý với tôi. Nhiều người cười cô ấy. Những người không cười nhạo thì yêu cầu thêm chi tiết. Không có nhiều cảm thông - không quá nhiều bởi mọi người không quan tâm, nhưng bởi vì video quá mơ hồ. Không có gì để kết nối với nó.

Tôi nhắn tin cho Sandra. Tôi đã xem video và đọc những lời bình luận. Cô đang gặp nguy hiểm gì? Dường như mọi người không thích nó, nhưng tôi chắc chắn cô sẽ ổn thôi.

Cô ấy nhắn lại. KHÔNG. TÔI KHÔNG BIẾT. ĂN TRƯA NGÀY MAI NHÉ?

Chúng tôi đồng ý gặp ăn trưa, và kết thúc cuộc trò chuyện. Tôi lắc đầu và ngồi xuống đọc thêm những lời bình luận. Tôi quá khó chịu để trở lại giường.

Tôi bắt đầu tưởng tượng cuộc trò chuyện trong bữa trưa ngày mai: "Tôi nghĩ tôi can đảm như anh gợi ý, Brendon." Sau đó, cô ấy sẽ nhắc tôi nhớ lại

rằng tôi khuyên cô ấy chia sẻ con người thực sự của cô thường xuyên hơn. Nếu quá khứ hé lộ bất cứ điều gì, cô ấy sẽ đổ lỗi hoặc gào thét với tôi. Cô ấy là một trong những khách hàng dễ nổi nóng hiếm hoi mà tôi vẫn tiếp tục làm việc cùng, bởi tôi biết cô có một trái tim lương thiện.

Mặc dù vậy, tôi sẽ phải kìm nén. Tôi đã biết mình sẽ muốn nói gì. Tôi sẽ ca ngợi cô ấy vì đăng tải video, nhưng tôi cũng sẽ muốn nói, "Xin lỗi, Sandy, đăng lên một video không được cho là can đảm."

Tôi sẽ phải kiểm tra lại bản thân mình bởi vì tôi sẽ muốn tiếp tục nói về sự cường điệu "lòng can đảm" được thổi phồng đến mức độ lố bịch hiện nay. Tôi có xu hướng chỉ trích gay gắt điều này. Khi ai đó đăng tải video nhật ký đầu tiên của họ lên các phương tiện truyền thông xã hội như thế này, chúng ta được kỳ vọng vỗ tay tán thưởng và nói, "Ồ, thật can đảm!" Nếu ai đó chia sẻ một ý tưởng trong suốt cuộc họp tìm ý tưởng, "Ồ, thật can đảm!" Nếu một đứa trẻ hoàn thành một đường đua, mặc dù cậu bé đứng ở vị trí cuối cùng, "Ồ, thật can đảm!"

Nhưng làm ơn đi. Đăng tải một video là hành động tự thể hiện, chắc chắn thế. Đồng thời chỉ là một nỗ lực để được chú ý hoặc chia sẻ một thông điệp, và chia sẻ một thông điệp không có gì là can đảm khi mọi người đều đang làm thế, đúng chứ? Ngày nay, một tỷ người đăng tải thứ gì đó? Điều đó có khiến tất cả họ can đảm? Chia sẻ những ý tưởng trong cuộc họp tìm ý tưởng trong công việc là việc của bạn, vì thế nếu bạn không nhận được một cái ôm cho lòng can đảm của bạn, hãy hài lòng với lời khen "ý tưởng tuyệt vời". Đứa trẻ đứng ở vị trí 59 thực sự cần hai cú đập tay ăn mừng vì quá can đảm và vượt qua vạch đích khi cậu bé không cố gắng, than vãn suốt thời gian chạy, và không muốn đứng đó?

Tôi nghe thấy chính bản thân mình nói những lời này trong tâm trí, và tôi biết mình đang cộc cằn. Nhưng tâm trí tôi cứ tiếp tục. Khi Washington vượt sông Delaware đầy băng để tấn công lực lượng tinh nhuệ, đó mới là can đảm. Khi những phi hành gia điều khiển một khoang kín vào khoảng tối bao la giữa trái đất và mặt trăng, đó mới là can đảm. Khi Rosa Parks từ chối rời vị trí và khơi mào cho phong trào Quyền công dân, đó mới là can đảm!

Có lẽ đây là điều tôi cần nói với Sandra, "Nhìn xem, cô không cần chiến thắng một cuộc cách mạng hoặc bắt đầu phong trào xã hội lịch sử để trở

thành anh hùng hoặc kẻ tử vì đạo nào đó. Nhưng loại hành động can đảm mà cô sẽ tự hào đến lúc cuối đời không phải là những hành động nhỏ bé của sự chia sẻ vụ lợi. Không, những loại hành động can đảm mà cô tự hào lúc cuối đời là những hành động mà cô đối mặt với bất ổn và rủi ro thực sự, nơi mà những món tiền đầu tư trở nên quan trọng, khi mà cô làm điều gì đó vì một lý do hoặc một người hơn bản thân cô, mà không có bất kỳ đảm bảo an toàn, phần thưởng, hoặc thành công nào.

Ồ, đúng thế, đó là loại can đảm mà chúng ta sẽ bàn luận ngày mai, tôi nghĩ khi quay về giường.

Hôm sau, trong lúc lái xe đến quán cà phê để gặp Sandra, tôi nghĩ nhiều hơn về ý tưởng can đảm của cô ấy. Tôi làm việc với Sandra đủ lâu để biết cô ấy thực sự cần nhìn nhận lòng can đảm theo cách thức mới mẻ. Tôi tin chắc điều này.

Sandra đang ngồi ở góc trong cùng của quán cà phê, đeo kính râm, khuất ánh nhìn của hầu hết mọi người.

Tôi ngồi xuống, hít sâu một hơi và cố gắng giải phóng những mong mỏi của tôi về cuộc gặp này. Những huấn luyện viên giỏi giang, tôi nhắc nhở bản thân, sẽ xuất hiện cởi mở. Tôi biết mình đang không làm tốt lắm, nhưng tôi cố gắng.

“Được rồi, Sandy, cô thế nào?”

“Hiện giờ video có 1,3 triệu lượt xem. Hầu hết mọi người đều ghét nó,” cô nói bằng giọng bất lực.

“Cô nghĩ gì về nó?”

“Tôi tự hào về nó. Tôi đã rất sợ hãi khi đăng nó lên. Tôi hi vọng một phản hồi tốt hơn thế, hiển nhiên rồi.”

Tôi muốn đề cập đến bình luận khiến cô “sợ hãi” và cười nhạo sự cường điệu của tôi về lòng can đảm thực sự, nhưng một nữ bồi bàn đang đến. Tôi gọi một cốc trà còn Sandra gọi thêm một tách cà phê.

“Anh muốn ăn gì không?” C ô hỏi. “Chúng ta có thể ở đây lâu đấy. Tôi thực sự cần sự giúp đỡ của anh.”

Tôi đã lên kế hoạch cho một cuộc gặp ngắn ngủi hơn. Chỉ là một video ngớ ngẩn, tôi nghĩ.

Chúng tôi ngồi trong yên lặng.

Tôi chờ đợi đủ lâu để bắt đầu. “Được rồi, Sandy, có gì quá đáng sợ về video? Tôi không nghĩ phải làm nhiều thứ với video này. Cứ để tình huống xảy ra. Có lẽ đăng thêm một video khác với nhiều chi tiết hơn sau một tuần. Video sẽ mờ nhạt đi. Cách này hiệu quả, cô biết mà.”

Tôi nhận thấy nước mắt lăn sau kính râm của Sandra. “Sandy? Cô ổn chứ?”

“Không phải về video, Brendon. Thật đáng sợ. Tôi nghĩ tôi đang làm điều gì đó can đảm. Tôi cần giúp đỡ, nhưng thật ngu ngốc”. Cô ấy bắt đầu khóc, tôi cúi người và nắm lấy tay cô.

“Này,” tôi nói, “Cô ổn chứ? Thực sự là về việc gì? Chuyện gì đang diễn ra?”

Sandra uống một ngụm cà phê, sau đó gỡ kính râm xuống. Một bên mắt cô bầm tím.

“Ôi, lạy Chúa, Sandy!” Tôi há hốc miệng. “Đã xảy ra chuyện gì thế?”

Cô nức nở chốc lát, sau đó nói với tôi. “Là chồng tôi. Đáng lẽ tôi phải nói với anh lâu rồi. Tôi... Anh ấy ngược đãi tôi suốt thời gian dài. Bấy lâu nay, tôi đã rất sợ hãi. Sau đó, vào hôm qua, tôi quyết định thế là đủ rồi. Tôi đăng tải video đó. Tôi chỉ cảm thấy như thể đó là bước đầu tiên của tôi để...” Từ ngữ của cô tan chảy trong những giọt nước mắt.

Một làn sóng hối hận quét qua tôi. Tôi đã có những giả định ngu ngốc. Khi biết rõ hơn, tôi ngay lập tức khó chịu với bản thân mình. Đôi khi, hành động đầu tiên của một người là lòng can đảm bất kỳ bạn nghĩ nó là gì.

“Anh ấy xem video và nổi cáu. Tôi đáng lẽ suy nghĩ thông suốt. Tôi chỉ muốn làm điều gì đó, anh biết chứ?”

Sandra và tôi ngồi trong ba giờ và lên kế hoạch giải thoát cho cô, nơi mà cô sẽ đến, tương lai của cô. Cô không bao giờ quay về nhà từ đó. Bạn bè đến và lấy đồ đạc của cô đi. Cô rời bỏ anh ta và không bao giờ nhìn lại. Cô vượt qua con sông Delaware của chính mình. Cô cách mạng hóa cuộc đời cô. Cô dạy tôi về lòng can đảm.

#

Những người có hiệu suất cao là những người can đảm. Thực tế chỉ ra rằng, lòng can đảm ảnh hưởng đáng kể tới hiệu suất cao. Thực tế, chỉ số can đảm cao hơn liên quan với chỉ số cao hơn trong tất cả những HP6 khác. Nghĩa là, những cá nhân phát triển lòng can đảm lớn hơn trong cuộc sống có xu hướng có sự sáng suốt, năng lượng, sự cần thiết, năng suất, và tầm ảnh hưởng hơn. Can đảm có thể cách mạng hóa cuộc sống của bạn, như với Sandra. Thực tế, những huấn luyện của chúng tôi gợi ý rằng, thể hiện lòng can đảm là thói quen nền tảng của hiệu suất cao.

Thể hiện lòng can đảm không có nghĩa là bạn phải cứu vớt thế giới hay thực hiện hành động gì đó lớn lao. Đôi khi, can đảm nghĩa là đi bước đầu tiên hướng tới sự thay đổi thực sự trong một thế giới không thể đoán trước. Với Sandra, đó là đăng tải một video - chỉ là một bước nhỏ, nhưng khởi đầu quá trình chia sẻ, thứ sẽ mang đến cho cô ấy sự tự tin để thực hiện những bước lớn hơn, và cuối cùng, giành lại sự tự do cho cô ấy. Chỉ là một video. Nhưng là ánh sáng đầu tiên của lòng can đảm.

Để đánh giá lòng can đảm trong nghiên cứu của mình, chúng tôi yêu cầu những người tham gia chỉ ra họ đồng ý hoặc bất đồng ở mức nào trong những nhận định như:

• Tôi lên tiếng bảo vệ bản thân dù gặp khó khăn.

• Tôi đáp ứng nhanh chóng trước những thách thức và tình huống khẩn cấp của cuộc sống chứ không né tránh.

• Tôi thường hành động ngay cả khi còn sợ hãi.

Chúng tôi còn yêu cầu người trả lời chấm điểm bản thân họ trong những nhận định ít lạc quan hơn:

• Tôi không cảm thấy mình có đủ can đảm để thể hiện con người thực sự của tôi.

• Mặc dù tôi biết điều đó đúng đắn, tôi không giúp người khác nếu việc đó khiến tôi bị đánh giá, chế nhạo, hoặc đe dọa.

• Tôi hiếm khi hành động bên ngoài vùng an toàn của mình.

Từ đánh giá hàng chục nghìn người, rất dễ hiểu là những người có hiệu suất cao cho rằng, họ vẫn hành động dù sợ hãi nhiều hơn những người khác. Thực tế này cũng bộc lộ trong những cuộc phỏng vấn và buổi huấn luyện của chúng tôi - dường như tất cả những người có hiệu suất cao đều có cảm giác chân thực về lòng can đảm có ý nghĩa gì với họ, và có thể nói rõ ràng những khi họ thể hiện lòng can đảm.

Tất nhiên, hầu hết mọi người, nếu được thúc đẩy hoặc được giúp đỡ để suy nghĩ về chủ đề này, có thể nhớ thể hiện một hành động can đảm trong cuộc đời họ. Nhưng không phải mọi người can đảm đều trở thành người có hiệu suất cao, trừ khi họ có sự sáng suốt, năng lượng, cần thiết, năng suất, và tầm ảnh hưởng. Vì vậy, hãy kết hợp sự can đảm cùng với HP6 để tạo ra thành công lâu dài.

Tại sao một số người "sở hữu" lòng can đảm hơn những người khác? Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng, sự khác biệt lớn không phải tuổi tác hay giới tính.[1] Những người có cấp độ can đảm cao là những người...

• yêu thích vượt qua những thử thách,

• nhận thức bản thân họ quyết đoán,

• nhận thức bản thân họ tự tin,

• nhận thức bản thân họ là những người có hiệu suất cao,

• nhận thức bản thân họ thành công hơn đồng nghiệp, và

• hạnh phúc với toàn bộ cuộc sống của họ.[2]

Rất hợp lý! Nếu bạn thích thử thách, có khả năng là bạn sẽ không lùi bước khi đến thời điểm vươn lên và đối mặt với khó khăn hoặc trở ngại. Nếu bạn cảm thấy tự tin và là kiểu người hành động, bạn sẽ bắt đầu hành động khi cần thiết. Nhưng tại sao những người hạnh phúc lại can đảm hơn? Đây là một bí ẩn với tôi, vì vậy, tôi tiến hành những cuộc phỏng vấn tiêu chuẩn với 20 người có hiệu suất cao để tìm hiểu. Họ nói những lời như "Khi bạn hạnh phúc, bạn ít lo lắng hơn về bản thân mình và có thể tập trung vào người khác", "Hạnh phúc khiến bạn nghĩ bạn có thể làm những điều không thể tin được", và "Để tiến tới thời điểm hạnh phúc trong cuộc đời, bạn phải phát triển sự tự kiểm soát nào đó, và một khi bạn đạt được điều đó, bạn cảm thấy mình kiểm soát hơn trong những tình huống bất ổn". Chúng là những lời diễn tả tốt, nhưng rõ ràng không có sự đồng thuận trong việc hạnh phúc khiến con người can đảm hơn như thế nào.

Quan điểm này hé lộ một sự thật thường thấy về lòng can đảm: Khó để giải thích lòng can đảm bất kể bạn tiếp cận từ khía cạnh nào. Thực tế, đầu tiên, hầu hết mọi người cố gắng định nghĩa lòng can đảm, hay coi lòng can đảm là một thói quen. Có lẽ nhiều hơn bất kỳ đặc điểm cá nhân nào mà chúng tôi nghiên cứu, mọi người nghĩ lòng can đảm như một đức tính mà một số người có còn những người khác thì không. Nhưng quan điểm này không đúng. Lòng can đảm giống một kỹ năng hơn, do đó, bất kỳ ai cũng có thể học được.[3] Và một khi bạn hiểu và thể hiện lòng can đảm một cách kiên định hơn, cuộc sống của bạn sẽ thay đổi.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA LÒNG CAN ĐẢM

"Lòng can đảm là chống lại nỗi sợ hãi, đánh bại nỗi sợ hãi, và không thể thiếu nỗi sợ hãi."

— Mark Twain

Những nhà tâm lý học đồng ý với câu trích dẫn của Twain: Lòng can đảm không phải là không sợ hãi; can đảm là hành động và kiên gan dù sợ hãi.[4] Nhưng lòng can đảm có thể dẫn tới sự không sợ hãi trong nhiều lĩnh vực. Ví dụ, những nhà tâm lý học nhận ra rằng, hầu hết những học viên nhảy dù đều sợ hãi khi nhảy khỏi máy bay lần đầu tiên. Bước nhảy đầu tiên của họ cảm thấy can đảm. Nhưng họ càng thực hiện, họ càng tự tin và ít sợ hãi

hơn.[5] Thậm chí nhảy khỏi máy bay có thể cảm thấy là bình thường - hăng hái, chắc chắn, và không còn sợ hãi. Những nhà nghiên cứu nhận thấy điều tương tự ở những người xử lý bom, những người lính, và những phi hành gia: Họ càng có nhiều kinh nghiệm đối mặt với nỗi sợ hãi, họ càng cảm thấy ít sợ hãi và căng thẳng hơn.[6]

Hiện tượng này xảy ra với tất cả chúng ta. Chúng ta càng làm điều gì thành công, chúng ta càng thoải mái với nó. Đó là lý do tại sao bắt đầu sống một cuộc đời can đảm hơn rất quan trọng với bạn ngay bây giờ. Bạn càng thực hiện nhiều hành động đối mặt với nỗi sợ hãi, thể hiện bản thân, và giúp đỡ người khác, những hành động này càng dễ dàng hơn, ít căng thẳng hơn.

Khi bạn đánh bại nỗi sợ hãi của bản thân, những sự kiện khác cũng xảy ra. Hóa ra, lòng can đảm lây lan, như sự hoảng loạn hoặc hèn nhát.[7] Nếu con bạn nhìn thấy bạn sợ hãi cuộc sống, chúng cảm nhận thấy - và chúng bắt chước. Tương tự với nhóm của bạn và bất cứ ai bạn dẫn dắt hoặc phục vụ. Thể hiện lòng can đảm nhiều hơn là cánh cửa cho xã hội của chúng ta phát triển những phẩm chất lớn hơn.

Các loại can đảm

Khó định nghĩa và phân loại lòng can đảm, thậm chí có ít sự đồng thuận về từ “can đảm” có nghĩa chính xác là gì với những nhà nghiên cứu hoặc công chúng.[8] Cuối cùng, chúng ta có thể đồng thuận là, với ai đó thể hiện lòng can đảm, những yếu tố sau sẽ hiện diện: rủi ro, nỗi sợ hãi, và một lý do đúng đắn để hành động.

Tuy thế, hữu ích khi nghiên cứu vào những loại can đảm khác nhau để chúng ta có thể suy nghĩ thông suốt về chúng. Tồn tại lòng can đảm tự nhiên, khi bạn đặt bản thân vào một tình thế có hại để đáp ứng một mục tiêu ấn tượng - ví dụ, lao vào ngã tư để cứu ai đó khỏi bị xe đâm. Loại can đảm này có thể bao gồm cả quá trình giành giật sự sống khi bạn ốm đau.

Lòng can đảm đạo đức là bênh vực cho ai đó hoặc chịu đựng thử thách gian khó cho điều bạn tin tưởng là đúng đắn, để phục vụ cho lợi ích lớn hơn. Ngăn chặn ai đó không bắt nạt người lạ, từ chối ngồi phía sau xe buýt dù đó là luật lệ không công bằng, đăng tải một video về những niềm tin của bạn về một chủ đề gây tranh cãi - chúng là tất cả những biểu hiện của lòng can

đảm đạo đức. Lòng can đảm đạo đức thể hiện trong những hành động không ích kỷ, bảo vệ giá trị hoặc thúc đẩy những quy tắc vì lợi ích chung. Loại can đảm này là trách nhiệm xã hội, lòng vị tha, "làm điều đúng đắn".

Lòng can đảm tâm lý là hành động đối mặt hoặc vượt qua những lo âu, thiếu tự tin, và những nỗi sợ hãi tinh thần để (a) khẳng định cái tôi đích thực của bản thân thay vì thích nghi - cho thế giới thấy con người thực sự của bạn mặc dù ai đó có thể không thích - hoặc (b) trải nghiệm sự phát triển cá nhân ngay cả khi đó chỉ là một chiến thắng cá nhân.

Lòng can đảm hằng ngày đồng nghĩa với duy trì thái độ tích cực hoặc hành động mặc dù sự bất ổn lớn (như là chuyển tới thành phố mới), sức khỏe tồi tệ, hoặc thử thách gian khó (như là chia sẻ những ý tưởng không phổ biến hoặc đến làm việc mỗi ngày ngay cả khi gặp khó khăn).

Trong khi không loại can đảm nào được mô tả tốt nhất hoặc loại trừ lẫn nhau, những thuật ngữ hữu ích để khái niệm hóa lòng can đảm.

Quan trọng là bạn định nghĩa lòng can đảm có ý nghĩa gì với bạn, và nó bắt đầu tồn tại như thế nào.

Tôi nghĩ lòng can đảm là hành động kiên quyết để phục vụ một mục tiêu đích thực, ấn tượng, hoặc nâng cao cuộc sống mặc dù có rủi ro, nỗi sợ hãi, nghịch cảnh, hoặc sự phản đối.[9]

Phần "ấn tượng" và "nâng cao cuộc sống" quan trọng với tôi bởi vì chắc chắn không phải mọi hành động đối mặt với nỗi sợ hãi là can đảm. Ví dụ, những kẻ đánh bom cảm tử có thể đáp ứng một số tiêu chuẩn; họ hành động kiên quyết mặc dù chắc chắn cảm thấy sợ hãi, và họ có điều họ tin tưởng là những mục tiêu ấn tượng. Vì thế, tương tự với hành động thực hiện những vụ ăn trộm, đối mặt với nguy cơ vào tù hoặc tồi tệ hơn. Hành động của họ có can đảm không? Hầu hết mọi người sẽ nói không.[10] Đó là bởi vì, mặc dù họ đáp ứng một số tiêu chuẩn cho lòng can đảm, những hành động của họ, ít nhất theo tiêu chuẩn xã hội, là có hại hoặc tàn phá. Không làm gì gây hại là tiêu chí quan trọng của lòng can đảm.

Hành động bất chấp nỗi sợ bị chối bỏ không phải lúc nào cũng là can đảm. Ví dụ, một thiếu niên thực hiện thách thức nguy hiểm, nhảy xuống từ ban

công cao để được chấp thuận vào nhóm bạn dường như can đảm. Thiếu niên này sợ hãi, nhưng nhảy để được chấp thuận. Can đảm ư? Với một số người thì có. Những người khác có lẽ chỉ coi hành động này là sự tuân theo hoặc ngu ngốc.

Lòng can đảm cũng không phải lúc nào cũng là hành động mạnh mẽ. Không làm gì khi bạn được kỳ vọng có thể là can đảm - đó là sự thật được hé lộ trong những cuộc biểu tình không bạo lực. Không chấp nhận một lời khiêu chiến và bỏ đi để bảo vệ bản thân là can đảm. Từ chối nhảy vào tranh luận mặc dù bạn có thể trông yếu đuối là hành động can đảm nếu nó giữ gìn sự chính trực của bạn.

Những lời này nghe có vẻ hoa văn, nhưng hiểu định nghĩa rất quan trọng. Lòng can đảm chỉ là vượt qua nỗi sợ hãi, mặc dù nhiều người lẫn lộn định nghĩa này. Kết quả là, thứ bạn theo đuổi, và hệ quả của nó mang nhiều ý nghĩa. Nếu những hành động có ý định tốt của bạn làm tổn thương ai đó, chúng sẽ không được cho là can đảm. Thực thế, những nhà nghiên cứu nhận thấy rằng, nhiều người chỉ coi một hành động là can đảm nếu hành động đó hoàn thành hoặc kết thúc với kết quả tốt.[11] Ví dụ, nếu bạn lên tiếng bảo vệ bản thân nhưng ngay lập tức dừng lại khi bị ngắt lời lần đầu tiên, bạn sẽ cảm thấy bạn can đảm chứ? Nếu ai đó lao xuống dòng sông để giúp người khác nhưng cuối cùng chính họ chết đuối hoặc kêu cứu, thì họ can đảm, hay chỉ liều lĩnh một cách dại dột? Có lẽ là vế sau.

Tuy nhiên, ở trung tâm của nghiên cứu về lòng can đảm của chúng tôi, rõ ràng là những người có hiệu suất làm việc có khuynh hướng thiên về hành động, thậm chí khi kết quả của hành động đó gây kinh hoàng, đầy rủi ro, hoặc không chắc chắn. Sau khi lắng nghe những câu chuyện của rất nhiều người có hiệu suất cao trong thập niên qua, tôi biết quan điểm này đúng đắn:

Bạn có khả năng thực hiện những điều xuất sắc mà bạn không bao giờ đoán trước hoặc không bao giờ khám phá nếu không hành động.

Hầu hết mọi câu chuyện về lòng can đảm mà tôi được nghe là những câu chuyện về sự bất ngờ. Một người có hiệu suất cao đối mặt với sự nghi ngờ hoặc sợ hãi hoặc giúp đỡ ai đó. Họ không "có" can đảm hoặc tìm thấy can đảm khi chỉ ngồi suy nghĩ. Hành động đánh thức trái tim họ, và con đường

của họ hé lộ. Họ không hi vọng một cơ hội để làm điều gì đó vào ngày nào đó; họ không lưỡng lự. Họ hành động. Họ biết rằng hi vọng đạt được những điều tốt đẹp mà không hành động giống như hi vọng được giúp đỡ mà không nhờ cậy ai đó giúp đỡ.

Tôi cũng nghe nhiều câu chuyện của những người thay đổi kế hoạch trong cuộc sống. Những người nói về bỏ việc, thoát khỏi mối quan hệ ngược đãi, hoặc chuyển đến thị trấn mới là một hành động của lòng can đảm. Mặc dù chúng ta thường suy nghĩ về những hành động can đảm như hành động tiến bước, tôi cũng nghe nhiều người nói về thụt lùi theo cách nào đó - trở về với giấc mơ cũ mà họ từng bỏ cuộc. Nếu bạn từ bỏ giấc mơ của mình, và trái tim của bạn vẫn khao khát thành tựu của giấc mơ đó, chỉ hành động sẽ chữa lành đau đớn. Không bao giờ là quá muộn để thay đổi kế hoạch.

Điều những người có hiệu suất cao không nói là họ trì hoãn hoặc phàn nàn thế nào trong thời gian dài. Rên rỉ liên tục dẫn tới sự suy giảm. Con người sẽ đi lùi khi không kết nối sự phàn nàn với làm việc thực sự hướng tới sự tiến bộ. “Đừng phàn nàn”, nhiều người có hiệu suất cao chia sẻ với tôi. “Hãy hành động.”

Trong khi nhiều người nhận phỏng vấn của tôi mô tả những hành động can đảm là tự phát, những câu chuyện này truyền cảm hứng nhất cho tôi - và, có lẽ, chỉ ra tính chất lặp lại của lòng can đảm như một thói quen một cách rõ ràng nhất - là những câu chuyện nơi mà lòng can đảm được lên kế hoạch. Những người biết thứ họ sợ hãi, và vì thế họ chuẩn bị cho bản thân. Họ nghiên cứu. Họ có những cố vấn. Sau đó, họ đối mặt với những nỗi sợ hãi đó. Chỉ khi những nỗi sợ hãi của chúng ta trở thành kế hoạch phát triển, chúng ta bước vào con đường của sự thành thạo.

Tôi có thể chia sẻ thêm những quan sát cá nhân ở đây, nhưng cuối cùng, bạn phải quyết định sống can đảm có ý nghĩa gì với bản thân. Thường xuyên nhất, lòng can đảm được đánh giá từ con mắt của người hành động. Vì thế, quan trọng nhất là bạn xác định được liệu bạn có đang sống đủ can đảm ở giai đoạn này trong cuộc đời. Để giúp mọi người suy nghĩ thông suốt điều này, tôi thích đặt câu hỏi này:

Nếu phiên bản tốt nhất trong tương lai - một phiên bản của bạn 10 năm nữa, một con người mạnh mẽ hơn, có khả năng hơn, và thành công hơn bạn

tưởng tượng - xuất hiện trên ngưỡng cửa ngày hôm nay và nhìn vào hoàn cảnh hiện tại của bạn, hành động can đảm nào mà phiên bản tương lai khuyên bạn thực hiện ngay lập tức để thay đổi cuộc sống của bạn? Phiên bản trong tương lai khuyên bạn sống như thế nào?

Đọc lại câu hỏi này và dành vài phút cân nhắc.

Tôi đặt ra câu hỏi này cho nhiều người, và dù không biết câu trả lời của bạn, tôi tin rằng bạn của tương lai sẽ không bảo bạn sống dưới tiềm năng của bạn. Con người tốt nhất của bạn sẽ khuyên bạn thể hiện hết sức trong cuộc sống. Để làm được điều đó, bạn phải đi xa hơn những điều cơ bản. Bạn sẽ cần một cách thức mới để nhìn nhận những nỗi sợ hãi và cản trở của bạn. Bạn sẽ cần ba thực hành về hiệu suất cao này.

Thực hành số một

VINH DANH SỰ ĐẤU TRANH

"Thành công là cống hiến 100% nỗ lực, thể xác, tâm trí, và linh hồn cho cuộc đấu tranh."

— John Wooden

Tại sao quá nhiều người không sống can đảm? Họ biết họ nên lên tiếng bảo vệ bản thân. Nhưng họ không lên tiếng. Họ muốn đối diện với những nỗi sợ hãi và chấp nhận một số rủi ro. Nhưng họ không đối diện. Họ chia sẻ với bạn họ sẽ mạnh mẽ hơn, phấn đấu vì những giấc mơ lớn lao hơn, giúp đỡ mọi người theo những cách thức to lớn và ấn tượng. Nhưng họ không như thế. Tại sao lại thế?

Đây là một trong những câu hỏi gây nản lòng nhất trong thời gian đầu của sự nghiệp huấn luyện của tôi. Nhiều khách hàng nói về tầm nhìn và những giấc mơ lớn, về mong muốn sống một cuộc đời mẫu mực và tạo ra sự khác biệt. Nhưng họ chẳng làm gì. Họ sẽ chia sẻ họ muốn một cuộc đời vĩ đại, nhưng khi chúng tôi thảo luận về những thói quen mới để đưa đến cho họ, họ thường lảng tránh, và nói rằng họ quá bận rộn hoặc sợ hãi. Họ chỉ cho tôi thấy những kế hoạch cuộc đời từ một hội thảo chuyên đề nào đó, và tôi

sẽ hỏi, “Vậy ba biến đổi lớn nhất mà bạn sẽ tạo ra là gì, bắt đầu từ thứ Hai, hiện bạn có những kế hoạch cuộc đời mới hay không?” Họ thường thiếu mọi loại phản ứng hoặc kế hoạch, không bao giờ hiểu rằng một hành động can đảm tốt hơn một trăm kế hoạch cuộc đời!

Tôi chắc chắn bạn từng nản lòng với người khác, hoặc thậm chí với chính bản thân bạn, về sự bất lực không hành động mạnh mẽ hơn. Vì vậy, vấn đề thực sự là gì, và giải pháp là gì? Tôi học được rằng, vấn đề thực sự là lối tư duy. Chúng ta ít can đảm hơn như xã hội ngày nay bởi vì chúng ta né tránh đấu tranh, và quyết định đó mang đến cho chúng ta tính cách và thế mạnh kém phát triển - hai thành phần tối quan trọng của lòng can đảm.

Đây là điều tôi muốn nói. Chúng ta ở trong giai đoạn độc nhất trong lịch sử, khi mà nhiều quốc gia và cộng đồng giàu có hơn trước kia. Nhưng trong những may mắn này, có thể có một tai ương - con người có thể kháng cự đấu tranh. Ngày nay, việc đưa ra mọi lời đề nghị đòi hỏi nỗ lực thực sự, thử thách, khó khăn, hoặc bền bỉ là lỗi thời. Sự dễ dàng và tiện lợi ngự trị. Con người thường ly dị, bỏ học, bỏ việc và từ bỏ những mối quan hệ khi có dấu hiệu khó khăn đầu tiên. Nếu bạn bỏ cuộc ở dấu hiệu khó khăn đầu tiên trong cuộc sống thường ngày, làm sao bạn có thể kiên gan khi đối mặt với nỗi sợ hãi hoặc đe dọa thực sự?

Nếu chúng ta luôn phát triển sức mạnh mà lòng can đảm đòi hỏi, chúng ta sẽ phải xử lý tốt hơn những thách thức cơ bản của cuộc sống. Chúng ta sẽ phải ngừng nhăn nhó và bắt đầu coi đấu tranh là một phần của quá trình phát triển tính cách. Chúng ta phải học cách vinh danh sự đấu tranh.

Không may, sự đấu tranh là món hàng khó nhằn. Ví dụ, trong ngành của tôi, tôi không ngừng được khuyên hãy đưa ra lời khuyên và chương trình giảng dạy bớt phức tạp, ít nghiêm khắc hơn, và hấp dẫn hơn. “Đừng khiến họ làm việc,” họ nói. “Đừng cung cấp cho họ quá nhiều bước khó khăn, Brendon, bởi vì họ sẽ không thực hiện chúng. Giảm bớt xuống. Hãy làm dễ hiểu. Đảm bảo một học sinh lớp sáu có thể hiểu được. Mọi người không muốn cố gắng, vì thế chỉ đưa cho họ những điều dễ dàng để làm.” (Tôi được nói những điều này trong khi viết cuốn sách.)

Giả định trong những tuyên bố này là mọi người lười biếng, ghét thách thức, và sẽ đánh đổi sự phát triển cho sự thoải mái và ổn định. Hãy xem xét

chúng ta được cung cấp cho giả định này bao nhiêu lần. Đặc biệt trong thế giới của các phương tiện truyền thông đại chúng, từng "mánh khóe" hoặc "can thiệp trái phép" được dựng lên để khiến cuộc sống siêu dễ dàng, kéo chúng ta ra khỏi bất kỳ đau đớn hay căng thẳng nào. Hãy chỉ tập trung vào những thế mạnh của bạn, bởi vì bạn sẽ cảm thấy tốt hơn và phục vụ tốt hơn. Không cần đau khổ vì đối mặt với những thiếu sót; điều đó sẽ không thoải mái và không đáng nỗ lực. Thuê ngoài mọi thứ, bởi vì không có giá trị để học những kỹ năng thực sự. "Can thiệp trái phép" chế độ ăn của bạn bằng những viên thuốc nhiệm màu, vì vậy bạn không phải thay đổi những kiểu ăn uống kinh khủng của mình.

Chúng ta bị vây quanh bởi những hình chế, phương tiện truyền thông và những người nổi tiếng khuyên chúng ta rằng, chúng ta không nên đấu tranh, rằng cuộc sống nên là một dòng chảy dễ dàng hoặc chúng ta đang trên con đường sai trái. Hãy tưởng tượng những lời khuyên ấy với khả năng của chúng ta. Hãy tưởng tượng những lời khuyên ấy với những khả năng luôn hành động can đảm của chúng ta.

Nếu chúng ta cứ khuyên mọi người làm việc gì đó dễ dàng, thì làm sao họ nghĩ tới làm việc gì đó khó khăn?

Tin tốt là, tôi nghĩ mọi người trên thế giới đang khám phá ra rằng, tất cả những khắc phục chớp nhoáng, can thiệp trái phép và "những viên đạn bạc" là không đủ. Con người đang bắt đầu nhớ về điều họ đã biết: Để đạt được sự xuất sắc đòi hỏi làm việc chăm chỉ, kỷ luật, những thói quen có thể trở nên buồn chán, những chán nản liên tiếp đi cùng với quá trình học hỏi, những nghịch cảnh kiểm nghiệm và đo lường trái tim và tâm hồn chúng ta, và trên tất cả, là lòng can đảm. Tôi hi vọng nghiên cứu trong cuốn sách này giúp bạn khám phá ra bức tranh lớn hơn rằng: Hiệu suất cao đòi hỏi những dự định thực sự và sự thành thạo những thói quen phức tạp. Những thực hành trong cuốn sách này có thể thực hiện, nhưng chúng sẽ vẫn đòi hỏi sự tập trung, đấu tranh, và sự siêng năng kiên trì trong thời gian dài.

Tôi chắc chắn những thế hệ lớn hơn có thể kể cho chúng ta về khoảng thời gian khi mà sự đấu tranh không thể tránh được. Họ biết rằng sống một cuộc đời thoải mái không có bất cứ khó khăn và đam mê nào không bao giờ là mục tiêu. Họ không kỳ vọng một con đường bằng phẳng. Họ kể cho chúng ta rằng, công việc cực nhọc và đấu tranh là ngọn lửa mà trong đó chúng ta

được rèn giũa tính cách. Họ đấu tranh cho những lý tưởng để khiến bạn không phải sống vất vả, làm việc chăm chỉ hơn bất cứ ai kỳ vọng, đấu tranh cho giấc mơ với sự ngoan cường mãnh liệt mặc dù thử thách gian khó, bởi những nỗ lực đó khiến bạn trở thành người tài giỏi hơn, có năng lực hơn. Tiếp nhận cuộc đấu tranh với sự bình tĩnh và lòng tự trọng mang đến cho bạn sự tôn trọng. Hành động đó khiến bạn là một người dẫn dắt.

Thứ lỗi cho tôi nếu quan điểm này có vẻ như đã lỗi thời, tuy nhiên lại rất đúng đắn. Không ai đạt được sự vĩ đại mà né tránh đấu tranh. Họ tiếp nhận sự đấu tranh, tham gia vào sự đấu tranh. Họ biết rằng đấu tranh là cần thiết, bởi họ biết rằng thách thức và gian khó thực sự thúc đẩy họ, mở rộng những khả năng của họ, và khiến họ vươn lên. Họ học cách vinh danh sự đấu tranh. Họ phát triển tư duy đoán trước sự đấu tranh, chào đón sự đấu tranh, tận dụng đấu tranh bằng những lý do để cống hiến nhiều hơn.

Bằng cách giải quyết những xung đột, những khó khăn và những lộn xộn rõ ràng của cuộc sống một cách thẳng thắn và sẵn lòng, chúng ta phá hủy những thành lũy của nỗi sợ hãi, từng viên gạch một. Lối tư duy này, nhiều hơn bất kỳ tư duy nào khác, nằm ở trung tâm công việc của tôi. Hãy đọc The Motivation Manifesto, The Charge, hoặc Life’s Golden Ticket, và bạn sẽ thấy một sự tôn trọng sâu sắc, gần như sùng kính, cho sự đấu tranh.

Khi chúng ta học cách nhìn nhận sự đấu tranh là một phần cần thiết, quan trọng, và tích cực trong hành trình của mình, chúng ta có thể tìm thấy sự yên bình và sức mạnh cá nhân thực sự.

Tất nhiên, ngược lại với hoan nghênh đấu tranh có sức phá hủy lớn. Những người ghét đấu tranh, hoặc sợ hãi, kết thúc trong sự phàn nàn, mất động lực, và bỏ cuộc.

Nghiên cứu gần đây nhất của chúng tôi ủng hộ ý tưởng vinh danh sự đấu tranh này. Một trong những dự đoán mạnh mẽ nhất mà chúng tôi nhận thấy là, những người can đảm đồng ý với lời bày tỏ, “Tôi thích cố gắng vượt qua những thách thức mới” và “Tôi tự tin mình có thể đạt được những mục tiêu mặc dù có thách thức hoặc sự chống cự.” Những người có hiệu suất cao đơn giản không khiếp sợ thử thách, thất bại, hoặc những khó khăn không thể tránh được trong quá trình học hỏi và phát triển. Thay vì thế, họ thích thử thành thục những điều mới mẻ, và họ cảm thấy bản thân tự tin, có thể

đạt được những mục tiêu mặc dù những thử thách gay go tiềm năng. Chia sẻ với họ về những khoảng thời gian khó khăn trong quá khứ, khi hoàn cảnh ép buộc họ ra khỏi những vùng thoải mái của họ để thể hiện, phát triển, hoặc giành chiến thắng, họ sẽ nói về những khoảng thời gian đó với sự sùng kính, không phải với nỗi khiếp sợ.

Những phát hiện của chúng tôi khớp với những thập niên nghiên cứu tâm lý về những người có lối tư duy phát triển. Những người có lối tư duy này tin rằng, họ có thể cải thiện, yêu thử thách, và tham gia vào khó khăn thay vì chạy trốn. Họ không sợ hãi thất bại nhiều như những người khác, bởi họ biết bản thân có thể học hỏi và, thông qua làm việc chăm chỉ và đào tạo, họ trở nên giỏi giang hơn. Sự hiểu biết này khiến họ có động lực hơn, quyết tâm với những mưu cầu của họ hơn, kiên cường hơn, và thành công hơn trong thời gian dài với từng lĩnh vực thực tế của cuộc sống.[12]

Những người có lối tư duy "cố định" tin tưởng và cư xử ngược lại. Họ tin rằng những khả năng, trí tuệ, đặc điểm của họ được thiết lập, cố định, giới hạn. Họ không nghĩ họ có thể thay đổi và giành chiến thắng, và lối suy nghĩ đó có thể tạo ra sự sợ hãi vào bất cứ lúc nào họ phải đối diện với việc gì đó nằm ngoài những thế mạnh và khả năng "bẩm sinh" của họ. Họ kinh sợ thất bại, bởi vì thất bại sẽ là một lời bình luận về họ. Họ cảm thấy một sai sót hoặc lỗi lầm khiến họ trông kém cỏi. Nếu việc gì đó không dễ dàng, họ bỏ cuộc. Để minh họa lối suy nghĩ này có thể tàn phá như thế nào, nghiên cứu chỉ ra rằng, những người với lối tư duy cố định sẽ tránh những thử thách gấp năm lần những người có lối tư duy phát triển.[13] Sự thật này phù hợp với điều chúng tôi nhận thấy trong những người có hiệu suất cao đối ngược với những người có hiệu suất làm việc thấp.

Nếu bạn không sẵn lòng đoán trước hoặc chịu đựng những đấu tranh, sai lầm, hỗn loạn và khó khăn không thể tránh khỏi của cuộc sống, đó sẽ là con đường gồ ghề. Không có lòng can đảm, bạn sẽ cảm thấy ít tự tin, hạnh phúc, và thành công hơn. T hực tế đã xác nhận điều này.

HAI CÂU CHUYỆN CỦA LOÀI NGƯỜI

"Bạn không nên coi những thử thách là một bất lợi.

Thay vì thế, quan trọng là bạn hiểu rằng, trải nghiệm đương đầu và vượt qua nghịch cảnh thực sự là một trong những lợi thế lớn nhất của bạn.”

— Michelle Obama

Chỉ tồn tại hai câu chuyện trong lịch sử loài người: đấu tranh và phát triển. Và bạn không thể đạt được vế sau mà không có vế trước. Tất cả những thăng trầm đó tạo nên con người chúng ta. Có lúc thăng trầm, có khi sa sút, để chúng ta được trải nghiệm cung bậc đầy đủ của một con người, biết cả niềm hạnh phúc và nỗi tuyệt vọng, thất bại và chiến thắng.

Chúng ta biết điều đó, nhưng chúng ta thường quên mất khi sự việc trở nên khó khăn. Dễ dàng ghét sự đấu tranh, nhưng chúng ta không buộc phải đấu tranh, bởi vì qua thời gian, sự căm ghét chỉ thổi phồng mục tiêu của nó thành một ảo ảnh khổng lồ và đầy điềm gở hơn là thực tế. Chúng ta phải chấp nhận sự đấu tranh sẽ hoặc phá hủy chúng ta, hoặc phát triển chúng ta, và những sự thật khắc nghiệt nhất của con người cuối cùng là sự lựa chọn của chính chúng ta. Bất kể khó khăn thế nào, bước tiếp theo vẫn là lựa chọn của bạn. Vì điều đó, hãy cùng biết ơn.

Chúng ta có thể vượt qua lòng biết ơn và đến với sự sùng kính thật sự cho những thử thách của cuộc sống. Khi trò chuyện với những người có hiệu suất cao, rõ ràng là, để xuất sắc, bạn phải khiến bản thân coi sự đấu tranh là một bước đệm tới sức mạnh và hiệu suất cao. Đó là một phần tư duy về hiệu suất cao: Đấu tranh có thể được coi như một phần của quá trình - một phần quan trọng sống còn của bất kỳ nỗ lực đáng giá nào. Và quyết định chấp nhận sự đấu tranh khơi gợi lòng can đảm từ sâu thẳm bên trong chúng ta.

Sự đấu tranh mà tôi đang đối mặt là cần thiết, và sự đấu tranh ấy kêu gọi tôi xuất hiện, hãy mạnh mẽ, và sử dụng sự đấu tranh để rèn giũa một tương lai tốt hơn cho bản thân tôi và những người tôi yêu thương.

Vinh danh hành trình không có nghĩa là bạn nắm lấy nghịch cảnh và chống lại nghịch cảnh mà chẳng làm gì để cải thiện. Không phải là thư giãn và chấp nhận cuộc sống khi nghịch cảnh đến, mà là không cố gắng sử dụng bằng ý chí mạnh mẽ khi bạn không hạnh phúc. Vinh danh hành trình nghĩa là, bạn chấp nhận lối tư duy đối mặt với thử thách gian khó và cố gắng học

hỏi để tạo ra phiên bản tốt nhất của bạn. Chấp nhận những thời điểm khó khăn cho phép bạn thức tỉnh với một cảm giác hiện thực và sẵn sàng, để đoán trước những vấn đề và sẵn sàng với chúng, để duy trì sự bình tĩnh khi những cơn gió của sự đổi thay có thể lật đổ những vị lãnh tụ yếu đuối hơn.

Yêu thích tham gia và hành động là một phần của lối tư duy hiệu suất cao. Những khó khăn trong cuộc sống mà bạn không thể né tránh? Hãy tận dụng chúng hết lòng. Thậm chí, khi bạn cảm thấy choáng ngợp, hãy đi dạo, tập trung vào hơi thở, và xem xét vấn đề thay vì né tránh. Hãy nhìn trực diện vấn đề và hỏi rằng, "Tôi sẽ thực hiện hành động đúng đắn tiếp theo nào ngay bây giờ?" Nếu bạn chưa sẵn sàng hành động đó, hãy lên kế hoạch. Hãy nghiên cứu. Hãy chuẩn bị bản thân khi màn sương tan đi và bạn được yêu cầu dẫn dắt.

Tôi sẽ kết thúc phần này với hai châm ngôn liên quan mà những sinh viên của tôi thấy hữu ích. Đầu tiên, tôi học hỏi nhờ làm việc với những thành viên của lực lượng đặc nhiệm quân đội Mỹ. Họ chia sẻ với tôi về một châm ngôn phổ biến mà họ dùng để giúp con người nhận ra họ phải xử lý những thử thách gay go của sự phục vụ: Hãy đón nhận điều tồi tệ. Đôi khi, thực hiện bổn phận rất tồi tệ. Hoạt động huấn luyện rất tồi tệ. Hoạt động tuần tra rất tồi tệ. Thời tiết rất tồi tệ. Những hoàn cảnh rất tồi tệ. Nhưng bạn không thể chỉ né tránh hoặc cảm thấy cay đắng. Bạn phải ứng phó, đối diện và sẵn sàng kiên trì và vươn lên. Bạn phải ghì chặt lấy điều tồi tệ. Nếu có một điều tôi trân trọng nhất về quân đội, đó là có rất ít sự phàn nàn. Sự phàn nàn không được coi trọng hoặc duy trì. Điều đó truyền cảm hứng cho tôi. Trong bất kỳ lĩnh vực nào của cuộc sống, nếu bạn có cơ hội và may mắn phục vụ, bạn đừng phàn nàn về nỗ lực kèm theo.

Châm ngôn thứ hai có thể giúp bạn đón nhận và vinh danh sự đấu tranh: Bạn sẽ làm được. Chỉ bởi vì họ không nhận ra tiềm năng của bạn hoặc không chia sẻ tầm nhìn của bạn, chỉ bởi vì bạn không chắc chắn hoặc sợ hãi, điều đó không loại bỏ bạn. Chỉ bởi vì bầu trời đầy mây không có nghĩa là không có mặt trời.

Hãy tin rằng những điều đó sẽ thay đổi. Mọi người thường nói "tính đến những may mắn của bạn" trong những khoảng thời gian khốn khó, nhưng tôi cũng đang nhắc nhở bạn dựa vào những may mắn. Vũ trụ phong phú và hào phóng, vì thế hãy tin tưởng rằng những điều tốt đẹp đang đến trên con

đường của bạn. Tôi cho đó là thông điệp tốt nhất trong những thời điểm khó khăn: Hãy tin tưởng vào bản thân và tương lai. Đây là lời động viên tôi viết trên một tấm thẻ kẹp trong ví khi tôi đấu tranh qua chấn thương não: Hãy nhớ rằng, bạn mạnh mẽ hơn bạn nghĩ, và tương lai nắm giữ những điều tốt đẹp cho bạn.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Cuộc đấu tranh tôi đang đối mặt trong cuộc sống là...

2. Cách thức mà tôi có thể thay đổi quan điểm về cuộc đấu tranh này là...

3. Nếu có gì đó lớn lao có thể đến từ cuộc đấu tranh này, đó sẽ là...

4. Cách thức tôi chọn để đón chào những gian khổ không thể tránh khỏi của cuộc sống từ hôm nay trở đi là...

Thực hành số hai

CHIA SẺ SỰ THẬT VÀ HOÀI BÃO

"Theo như tôi thấy, không thể làm nhiều điều tử tế mà không quấy rầy thứ gì đó hoặc người nào đó."

— Edward Blake

Trong cuốn The Motivation Manifesto, tôi cho rằng, động lực chính của nhân loại là sự tự do, là thể hiện bản thân thực sự của chúng ta và theo đuổi những giấc mơ không hạn chế - để trải nghiệm thứ có thể gọi là tự do cá nhân. Linh hồn chúng ta vút bay khi chúng ta cảm thấy không vướng víu bởi nỗi sợ hãi hoặc sức nặng của sự tuân theo. Khi ta sống với bản chất thật của con người mình - thể hiện con người thật của ta, cảm xúc thực sự của ta, điều ta thực sự khát khao và mơ ước - nhờ thế, ta chân thật; ta tự do. Sự chân thật đòi hỏi lòng can đảm.

Chắc chắn là, không ai muốn sống một cuộc đời bị bắt buộc và phụ thuộc. Nhưng từ khi phát hành cuốn sách The Motivation Manifesto, tôi nhận được hàng nghìn bức thư và lời bình luận rằng tự do cá nhân khó đạt được

đến thế nào. Thể hiện cho thế giới thấy con người của bạn, chân thực và không biện hộ, đem đến nhiều rủi ro. Mọi người thường nói về điều đó - họ muốn thành thật như thế nào, nhưng những lời mời mọc, đánh giá hoặc hắt hủi quá nhiều. Họ lo lắng nếu mọi người có thể thấy con người thực sự của họ, cuộc trình diễn sẽ kết thúc. Họ sẽ không đủ tiêu chuẩn cho những kỳ vọng của người khác.

Nhưng tôi nói rằng, một khi bạn cố gắng đủ tiêu chuẩn cho ý tưởng của ai đó về con người bạn hoặc khả năng của bạn đạt được khi người đó là hình mẫu cổ vũ bạn. Nếu ai đó tin tưởng bạn và nhận thấy sự vĩ đại trong bạn, hãy cố gắng vĩ đại như thế.

Nhưng nếu bất kỳ ai nghi ngờ hoặc hạ thấp bạn, hãy quên đi. Đừng nỗ lực cố gắng làm vừa lòng họ. Hãy sống cuộc đời của bạn. Đừng tìm kiếm sự phê chuẩn của những kẻ nghi ngờ. Bạn sẽ không tìm thấy niềm vui lâu dài trong việc tìm kiếm sự công nhận từ mọi người. Và dù có được, sự công nhận ấy sẽ không bao giờ đủ. Vì thế, con đường duy nhất còn lại là thể hiện sự chân thực và theo đuổi những giấc mơ của chính bạn.

Khi bạn thể hiện chân thực, bạn sẽ đối mặt với sự chỉ trích không thể tránh khỏi. Hãy đoán trước sự chỉ trích đó là một phần bổ sung của sự đấu tranh. Sự phán xét sẽ luôn ở đó, như thể luôn có những ngày đầy mây. Đừng cho phép sự chỉ trích của người khác đánh bật bạn ra khỏi những niềm tin của bản thân. Nếu bạn tin tưởng những giấc mơ của bản thân, hãy cứ đi trên con đường của riêng mình. Bạn không cần sự cho phép nào ngoài niềm hi vọng ngứa ran trong tâm hồn.

Sau khi trò chuyện với rất nhiều người có hiệu suất cao, tôi phải thú nhận rằng, tôi hi vọng bạn đương đầu với sự đánh giá và xích mích. Đó là dấu hiệu bạn đang đi trên con đường của chính mình và hướng tới những điều lớn lao. Thật vậy, nếu gần đây, chẳng ai nhìn bạn đầy ngờ vực, hoặc hoặc nói với bạn, “Anh nghĩ anh là ai thế? Gì thế, anh điên à? Anh có chắc đó là ý tưởng tốt”, có thể bạn đang sống không đủ táo bạo.

Tôi đã giới thiệu loại huấn luyện này trước đó. Một lần, tôi nhận được một tin nhắn phản đối từ một người hâm mộ, “Nhưng mà, Brendon, tôi không tự hào về bản thân. Và vì thế, tôi không muốn thể hiện bản thân. Tôi bối rối với con người mình. Sự thật của tôi không phải điều tôi muốn chia sẻ.” Tôi

chỉ có thể trả lời, "Bạn của tôi, nếu bạn cảm thấy xấu hổ với sự thật, bạn phải tìm kiếm sự thật."

THU NHỎ HẾT MỨC BẢN THÂN CHÚNG TA

"Chỉ những người liều lĩnh đi xa mới có thể tìm hiểu cách một người đi xa sẽ như thế nào."

— T. S. Eliot

Một điều tôi không kỳ vọng ở những độc giả của The Motivation Manifesto là một dạng khác của nỗi sợ hãi trong việc chia sẻ sự chân thực của họ. Nhiều người viết và nói rằng, họ không lo lắng những người khác sẽ phán xét họ thiếu sót; họ lo lắng rằng, cách bằng thể hiện phiên bản tốt nhất của bản thân, họ sẽ khiến những người khác cảm thấy thiếu sót. Họ sợ hãi thể hiện những hoài bão, niềm vui và khả năng thực sự, bởi những người xung quanh họ có thể nhận thất sự tồi tệ của bản thân họ.

Họ cảm thấy họ phải thu nhỏ hết mức những giấc mơ, luôn kìm nén những ý tưởng lớn, hạ thấp bản thân, làm bản thân bớt mạnh mẽ, nhìn xuống dưới - vì thế, tất cả mọi người có thể cảm thấy tốt đẹp về bản thân họ.

Khi tôi nhận được những lo ngại như vậy, tôi sẽ thường gửi cho độc giả một video quay từ điện thoại:

Đừng sống dưới tiềm năng, bạn của tôi ơi. Đừng cảm thấy tội lỗi bởi bạn có những mục tiêu lớn. Những giấc mơ đó gieo hạt trong tâm hồn bạn bởi một lý do, và bạn có bổn phận vinh danh chúng. Đừng dừng lại trong cuộc sống để an ủi hoặc xoa dịu những người xung quanh. Dừng lại không phải là khiêm nhường; mà là dối trá. Nếu những người trong cuộc sống của bạn không biết những suy nghĩ, cảm nhận, nhu cầu, ước mơ thực sự của bạn, đừng đổ lỗi cho họ. Là do bạn không chia sẻ hoặc dễ tổn thương, hoặc thiếu sức mạnh, không phải họ thiếu hiểu biết hay hoài bão, mà là họ dựng lên một chướng ngại vật trước tiềm năng của chính họ. Hãy chia sẻ nhiều hơn, và bạn sẽ có những mối quan hệ thực sự có thể ủng hộ bạn, tiếp sinh lực cho bạn, nâng đỡ bạn. Thậm chí, nếu họ không ủng hộ hoặc không tin tưởng bạn, ít nhất bạn sống cuộc đời của riêng mình. Ít nhất bạn thành thật

về những cảm nhận của bản thân. Ít nhất bạn tôn trọng những hi vọng của trái tim và lời gọi của linh hồn. Trong sự thể hiện trọn vẹn, sự tự do của bạn nằm ở đó. Bạn của tôi ơi, cấp độ hiệu suất làm việc bắt đầu ở cấp độ chân thật tiếp theo của bạn.

Tôi biết, bạn học được nhiều sự huấn luyện trong chương này, nhưng huấn luyện này mang tính quyết định. Nhiều năm sau đó, nhiều độc giả vẫn viết thư cho tôi và nói tin nhắn của tôi đã giúp đỡ họ. Tôi muốn bạn luôn để tin nhắn này trong tầm tay để có thể đọc lại chúng - rõ thành tiếng - trong lần tới khi sự lo ngại cho những cảm giác của ai đó xúi giục bạn che giấu những giấc mơ của chính bạn.

Vì thế, làm ơn hãy ở lại cùng tôi. Tôi không nghi ngờ rằng, đánh giá cấp độ can đảm tiếp theo trong cuộc sống đòi hỏi một mức độ cởi mở và trung thực mới về con người bạn, ham muốn của bạn, khả năng thực sự của bạn và bạn sẵn sàng làm gì. Tất cả những thứ cố gắng cản trở bạn là một phần sợ hãi của con người bạn, mà bạn cảm giác như thể thu nhỏ hết mức bản thân để người khác không cảm thấy bạn tồi tệ. Nhưng đừng nghĩ rằng hành động đó là khiêm nhường. Hành động đó nói dối về những hoài bão thực sự của bạn. Hành động đó có lỗi với những món quà của Chúa, vũ trụ, sự may mắn, và làm việc chăm chỉ - những thứ tinh túy nhất - mà bạn được ban cho. Đó là sự lừa dối. Nếu bạn không để nỗi sợ hãi biến mất, nó sẽ mãi mãi ngăn cản bạn đến với cảm giác chân thực thật sự, thỏa nguyện, và sống ngoài tiềm năng thực sự của bạn. Nỗi sợ hãi sẽ thúc đẩy việc hạ thấp những tầm nhìn của bạn và không giúp bạn trở nên xuất sắc - và chính xác vì điều gì?

Bạn có thể nghĩ, Mọi người sẽ bị đe dọa bởi khát khao và ham muốn của tôi. Họ có thể không thích những hoài bão của tôi. Họ có thể cười nhạo tôi. Vì thế, tôi nên im lặng. Dù sao đi nữa, nó còn tốt hơn việc hạ thấp hoài bão hoặc đạo đức làm việc của tôi.

Tôi nghe từng phiên bản và sự hoán đổi trật tự của ý tưởng thiếu chín chắn đó. Nhưng tôi muốn nhắc lại thực tế này và ghi nhớ thực tế đó trong tâm trí của bạn: Loại suy nghĩ này không phải là khiêm tốn, bạn của tôi ơi. Là nỗi sợ hãi. Là sự dối trá. Là sự giấu giếm. Là sự lo ngại của tuổi thành niên. Và suy nghĩ đó sẽ phá hủy mọi hạnh phúc và sự chân thật thực sự trong những mối quan hệ của bạn. Tôi biết, thu nhỏ hết mức bản thân có thể đem đến

cảm giác tốt hơn trong ngắn hạn, vì thế, ai đó có thể cảm thấy tốt đẹp về bản thân họ, nhưng cân nhắc điều này:

Không ai muốn kết nối với một người giả dối.

Bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu bạn thân thiết với ai đó trong năm năm, và đột nhiên họ nói với bạn, "Anh không biết con người thật của tôi. Tôi chưa từng trung thực với anh. Lúc nào tôi cũng che giấu những giấc mơ thực sự của mình với anh. Bởi tôi sợ hãi anh hoặc tôi nghĩ rằng anh quá hẹp hòi đến nỗi không thể chấp nhận nó".

Điều đó sẽ khiến bạn gần gũi họ hơn ư? Hoặc sẽ làm bạn đau khổ? Bạn sẽ đáp lại thế nào với người đó?

Bạn có lẽ sẽ sửng sốt. Và tổn thương. Vậy tại sao bạn nỡ làm thế với ai đó bằng cách che giấu?

Hãy nhìn xem. Nếu bạn cố gắng kìm nén những suy nghĩ và giấc mơ thật sự chỉ để "vừa lòng" hoặc khiến người khác cảm thấy tốt hơn, bạn không thể đổ lỗi cho họ hoặc bất kỳ ai khác. Bởi vì chính bạn làm bản thân nghẹt thở. Và trong tình trạng đó, bạn ép buộc những mối quan hệ đó chết đi.

Tôi nhìn thấy nhiều người từ mọi nơi trên thế giới đọa đày chính bản thân họ dưới cái vỏ của "sự khiếm tốn" được nhận thức kém. Nhưng không có gì khiêm tốn khi nói, "Tôi không nên tỏa sáng, bởi vì những tâm hồn nhút nhát xung quanh tôi không thể chấp nhận nổi." Làm ơn đi.

Tôi làm việc với đủ nhiều người để biết phản ứng chính xác của bạn trước điều này. Bạn sẽ nghĩ, Ồ, Brendon, anh không hiểu chồng tôi ... cộng đồng của tôi ... văn hóa của tôi ... mẹ tôi ... huấn luyện viên của tôi ... những người hâm mộ của tôi ... thương hiệu của tôi ... [thêm bào chữa vào đây].

Và ngay lúc này, công việc của tôi là tranh cãi quan điểm này với bạn. Không ai có thể làm bạn yên lặng mà không có sự cho phép của bạn. Không ai có thể thu hẹp hết mức sự tự nhận thức về bản thân ngoại trừ bạn. Và không ai có thể thể hiện và giải phóng hoàn toàn sức mạnh của bạn ngoại trừ bạn.

Bạn có thể luôn luôn đổ lỗi cho “họ” về việc không thể chân thật và dễ tổn thương của bản thân. Hoặc bạn có thể chọn hôm nay để bắt đầu lên tiếng và sống trong sự trọn vẹn, mặc dù một số người có thể không thích. Một số người sẽ cười bạn ư? Một người bạn yêu thương có thể nghi ngờ hoặc rời bỏ bạn ư? Những người cùng nhóm nói bạn điên cuồng hoặc coi thường bạn ư? Hàng xóm hoặc người hâm mộ có thể bất ngờ chỉ trích bạn vì muốn “nhiều hơn bạn xứng đáng” ư? Với từng câu hỏi này, câu trả lời là có. Nhưng điều gì ấn tượng hơn: Nghiêm túc làm theo điều mà mọi người muốn, hay lên tiếng bảo vệ điều đúng đắn của bạn? Cuối cùng, bạn phải hỏi cuộc sống của bạn thiên về điều gì: nỗi sợ hãi hay tự do? Một lựa chọn là trong khuôn khổ. Lựa chọn khác - đó là lòng can đảm.

Niềm đam mê của tôi trong chủ đề này là vô hạn bởi vì tôi chung chiến hào với đủ nhiều người để biết điều đó, ở thời điểm nào đó, người nào đó - tôi hoặc một trong những cố vấn của bạn, hoặc một lời thì thầm từ sâu bên trong bạn - sẽ giải quyết nỗi sợ hãi đó và khiến bạn bộc lộ bản thân với thế giới.

Bạn không phải lắng nghe tất cả những lời này từ một tác giả mà bạn có lẽ chưa từng gặp gỡ. Nhưng nếu bằng cách nào đó, tôi thu hút được sự chú ý của bạn vào quan điểm này hơn, thì bạn có thể cũng kiên nhẫn với tôi lâu hơn một chút. Bạn phải cẩn thận; việc che giấu sẽ ảnh hưởng lên tâm trí và cuộc sống của bạn với những căng thẳng mà bạn có thể không nhận thấy trong thời gian dài. Che giấu sẽ ngăn cản những người xung quanh bạn luôn khám phá ra vẻ đẹp và những khả năng thực sự của bạn. Tồi tệ hơn, che giấu sẽ ngăn cản những người đúng đắn bước vào cuộc sống của bạn.

Tôi nhận thấy vấn đề này ở khắp mọi nơi. Người thành công không đạt được nấc thang tiếp theo của thành công bởi vì họ chọn phấn đấu trong yên lặng. Họ không muốn chia sẻ hoặc bày tỏ. Họ đang cố gắng “phù hợp”, “thực tế”, “điềm đạm”. Họ cố gắng khiến những người khác “hạnh phúc” hoặc “thoải mái”. Và vì thế, họ có những ý tưởng xuất sắc, và không chỉ không chia sẻ chúng, họ còn tạo ra sai lầm chết người là: Họ không yêu cầu giúp đỡ. Nếu bạn không yêu cầu giúp đỡ, những con người với quan điểm đúng đắn không thể bước vào cuộc đời bạn. Vì thế, nếu vũ trụ không ban cho bạn điều bạn muốn, có lẽ là bởi ở giữa mọi sao nhãng và yên lặng của bạn, vũ trụ đã không biết bạn đang yêu cầu điều gì.

Gần đây, tôi làm việc với một người giành được huy chương vàng Olympic. Tôi hỏi, “Khi nào những thành tựu lớn nhất đến trong sự nghiệp của cô?” Cô ấy trả lời, “Khi tôi bắt đầu nói ra những ước mơ thực hiện việc này. Bỗng nhiên, mọi người bắt đầu gợi ý cho tôi hướng đi đúng đắn. Họ nói với tôi điều nên làm, những kỹ năng tôi sẽ cần, những người tôi nên nói chuyện, thiết bị nào mà những người chuyên nghiệp sử dụng, ai là những huấn luyện viên tốt nhất. Tôi học được rằng, nếu bạn lên tiếng và công khai chia sẻ thứ bạn muốn làm trong cuộc sống, chắc chắn một số kẻ ngu dốt trong làng sẽ xuất hiện và hét vào mặt bạn những lý do tại sao bạn không thể. Nhưng tất cả lãnh đạo của làng tiến đến và muốn giúp đỡ bạn. Cuộc sống tuyệt vời như thế đó.”

Những người trong cuộc đời bạn vì những lý do đúng đắn sẽ lắng nghe sự thật của bạn. Họ sẽ tán thưởng hoài bão của bạn. Họ sẽ vui vẻ gặp gỡ con người đằng sau khuôn mặt kia. Họ sẽ cảm ơn bạn vì đã chia sẻ, vì sự chân thật, vì tin tưởng họ. Tin tưởng người khác với sự chân thật của bạn, và những giá trị vàng của tình bạn và tình yêu thật sự hé hộ như những kho báu thất lạc.

Để tìm kiếm nhiều hơn sự can đảm, hãy nhắc nhở bản thân rằng bạn mắc nợ lòng can đảm với những người ủng hộ bạn trong quá khứ. Hãy luôn mạnh mẽ công nhận sức mạnh mà họ trao cho bạn. Như một món quà cho tất cả những người tốt với bạn, đừng phàn nàn; hãy hành động. Đừng chỉ trích; hãy dẫn đầu cổ vũ. Đừng tuân theo; hãy sống với sự chân thật của bạn. Đừng ích kỷ; hãy phục vụ. Đừng đi con đường dễ dàng; hãy phấn đấu cho sự phát triển và cuộc đời phi thường.

Và khi mọi sự vỡ tan ra, hãy luôn chân thực là con người tốt nhất của bạn, trong những khoảnh khắc khi bạn quên mất con người bạn sẽ cố gắng để trở thành.

Những cuộc trò chuyện thẳng thắn

Quan trọng nhất trong hoạt động kết nối chân thực với người khác là chia sẻ những khao khát thực sự với họ. Họ không phải tán thành hoặc giúp đỡ hoặc thậm chí suy nghĩ cùng với bạn. Không phải về họ. Mà là về việc bạn có can đảm để sẵn lòng chấp nhận người khác như thể vũ trụ luôn sẵn lòng chấp nhận bạn. Hãy thử đi. Từng ngày, hãy tiết lộ cho người khác thêm một

chút về điều bạn đang suy nghĩ, cảm thấy, mơ về. Thậm chí, nếu bạn không nhận được giúp đỡ tức thì của những người trước mặt bạn, thì ai biết chứ? Có lẽ một sức mạnh từ xa được giải phóng và những gợn sóng lăn tăn cần thiết đến đúng lúc, sự may mắn và định mệnh cùng đổ về, đem đến cho bạn một gợi ý về bước tiếp theo - một tấm bản đồ kho báu nào đó được khám phá ra bởi lòng can đảm của chính bạn.

Thói quen này không hình thành bởi cuộc nói chuyện quan trọng với mọi người bạn biết. Bạn không phải bảo tất cả những người bạn yêu mến ngồi xuống và kể cho họ nghe mọi lý do mà bạn đang che giấu từ họ và từ cuộc sống. Bạn không phải quay một video giải thích toàn bộ cuộc sống và triết lý của bạn. Thay vì thế, mỗi ngày, hãy thực hành chia sẻ những suy nghĩ, mục tiêu và cảm nhận với người khác. Mỗi ngày, hãy chia sẻ điều gì đó với người nào đó về điều bạn thực sự nghĩ và muốn trong cuộc sống. Bạn có thể nói, "Em biết đấy, em yêu à, hôm nay, anh suy nghĩ về việc bắt đầu X bởi vì anh thích Y". Ví dụ:

• Tôi đang nghĩ về việc nghiên cứu cách thức viết một cuốn sách, bởi vì tôi nghĩ tôi có một câu chuyện đáng để kể lại.

• Tôi đang nghĩ về việc bắt đầu tập thể hình mỗi sáng, bởi tôi thích có thêm sức sống và năng lượng.

• Tôi đang nghĩ về việc bắt đầu tìm kiếm một công việc khác, bởi vì tôi thích cảm thấy nhiều đam mê và được đánh giá cao hơn.

• Tôi đang nghĩ về việc bắt đầu liên hệ với một số huấn luyện viên mới, bởi vì tôi sẵn sàng cạnh tranh ở cấp độ cao hơn.

Chúng là những câu bày tỏ đơn giản. Công thức đơn giản. Bạn muốn chia sẻ điều gì? Bất kể là gì, hãy chia sẻ đi. Sau đó, hãy can đảm hành động mỗi ngày để biến điều đó thành hiện thực.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Việc gì đó tôi thực sự muốn làm mà tôi chưa chia sẻ đủ với mọi người là...

2. Nếu tôi trở nên nhiều hơn trong cuộc sống hằng ngày, tôi sẽ bắt đầu...

3. Khi tôi thể hiện bản thân và bị ai đó cười nhạo, tôi sẽ chỉ...

4. Giấc mơ lớn lao mà tôi sẽ bắt đầu chia sẻ với mọi người và yêu cầu một số giúp đỡ là...

Thực hành số ba

TRỞ THÀNH HÌNH MẪU

"Tôi không biết vận mệnh của bạn sẽ là gì.

Nhưng có một điều tôi biết là: Những người thực sự hạnh phúc là những người sẽ kiếm tìm và tìm thấy cách thức phục vụ."

— Albert Schweitzer

Vào năm 2006, tôi cạn sạch tiền. Tôi thực hiện việc mà tôi đang cố gắng truyền cảm hứng cho bạn: Tôi hành động. Tôi bỏ việc để trở thành một tác giả và huấn luyện viên. Tôi kể với mọi người về giấc mơ của tôi.

Nhiều người cho rằng tôi điên rồ - thi thoảng, tôi cũng nghĩ thế. Tôi không biết cách viết hoặc xuất bản một cuốn sách. Không ai biết tôi, và tôi không có những mối quan hệ giúp đỡ. Facebook, YouTube, và iTunes vẫn trong thời kỳ mới phát triển. Thật khó khăn để nói lên tiếng nói của bản thân.

Tôi chỉ muốn chia sẻ với mọi người điều tôi học được từ vụ tai nạn xe hơi của mình rằng: Đến cuối đời, chúng ta sẽ đặt ra những câu hỏi để đánh giá liệu chúng ta có hạnh phúc với cuộc đời của mình. Nếu bạn có thể luận ra những câu hỏi mà bạn sẽ đặt ra, sau đó, bạn có thể thức dậy mỗi ngày và sống có mục đích, rồi bạn sẽ hạnh phúc với những câu trả lời ở cuối đời. Tôi học được rằng những câu hỏi đó cho tôi là "Tôi đã sống trọn vẹn chưa? Tôi đã yêu thiết tha chưa? Tôi đã có tầm ảnh hưởng lớn chưa?"

Tôi thức khuya mỗi tối, tự học cách xây dựng những website và làm tiếp thị trực tuyến, bởi tôi muốn chạm đến nhiều người với thông điệp đơn giản đó.

Tôi đang sống trong căn hộ của bạn gái bởi không có tiền, viết trên một chiếc "bàn" gấp mượn từ phòng may cũ của mẹ tôi. Căn hộ nhỏ đến nỗi tôi sử dụng giường như một chiếc tủ búp phê, nơi tôi chất thành đống mọi hóa đơn, ghi chép và những nỗi sợ hãi.

Đó là quãng thời gian khó khăn với cá nhân tôi, một người sau này trở thành người đàn ông có động lực và những thói quen đem lại hiệu suất cao. Tôi biết tôi muốn gì: viết, huấn luyện. Tôi dán danh ngôn của Horace trên tủ lạnh: "Trong những thời điểm căng thẳng, hãy liều lĩnh và can đảm." Và dẫu vậy, nhiều ngày trôi qua trong khi tôi chẳng làm gì cả để tiến tới khát khao đó.

Tôi nhớ những ngày ngồi trong quán cà phê, nhìn người khác đánh máy tính và suy nghĩ, Mình thật là đồ rởm. Nhìn họ làm việc. Tôi gần như chẳng làm gì. Tôi sẽ thức dậy và đi bộ quanh công viên, nói với bản thân rằng tôi cần tham gia vào những việc truyền cảm hứng hơn, nói với bản thân rằng một cuộc đi bộ sẽ làm sáng sủa đầu óc và khiến tôi viết tốt hơn. Tôi đi vòng quanh công viên suốt nhiều tuần và nhiều tháng, nhưng đầu óc đầu tôi vẫn hoang mang như thế. Động lực của tôi đã không tăng lên đến cấp độ của những giấc mơ.

Cũng không phải do những thói quen của tôi. Tôi đặt báo thức và khởi động tinh thần để thức dậy vào giờ chính xác mỗi ngày và bắt đầu viết - tất nhiên, sau khi pha một tách trà xanh hoàn hảo, nấu món trứng tráng ngon nhất, kích hoạt trạng thái hoàn hảo nhất để viết. Đôi khi, tôi làm theo những thói quen, và hệ quả là nhiều đĩa bẩn hơn là những trang giấy đã viết. Không phải mọi thói quen tốt đều dẫn đến những kết quả ấn tượng - đặc biệt khi thành phần quan trọng nhất không có.

Và sau đó, một khoảnh khắc rất đơn giản đã thay đổi tất cả. Một buổi tối, tôi nhìn bạn gái bước vào phòng ngủ, và cố gắng không quấy rầy tôi hoặc những hóa đơn hoặc những ghi chép mà tôi trải khắp giường, trượt người lặng lẽ dưới lớp giấy phủ.

Tôi nhìn thấy tình yêu của cuộc đời tôi ngủ dưới sức nặng của những hóa đơn. Điều đó làm tan nát trái tim tôi.

Tôi nhìn chằm chằm quanh căn hộ nhỏ xíu mà tôi không đóng góp chút tiền nào bởi vì tôi chẳng có xu nào - một không gian chẳng có thứ gì ngoài tình yêu giữa chúng tôi. Một căn hộ nơi tôi ngồi vô dụng, chán nản, không thể hoàn thành những trang giấy, những chương sách và sứ mệnh tôi mơ ước. Và tôi nghĩ, Đây không phải cuộc sống mà mình muốn cho cả hai. Cô ấy xứng đáng nhận được hơn thế.

Lúc ấy, điều gì đó bên trong tôi đã thay đổi, hoặc mở ra, hoặc trở nên rõ ràng. Có lẽ cấp độ hiệu suất làm việc của tôi nâng đến điểm ổn thỏa cho những sở thích hoặc nhu cầu trong cuộc sống. Nhưng tôi sẽ không để động lực yếu ớt hoặc những thói quen xấu thu nhỏ cuộc sống của người phụ nữ này, người tin tưởng tôi khi tất cả người khác nghĩ tôi điên rồ, người phụ nữ mua cho tôi mọi thứ, người phụ nữ mà ở thời điểm rất sớm trong mối quan hệ của chúng tôi, ngại ngùng thừa nhận rằng, "Em yêu anh".

Bạn biết khi nào là lòng can đảm, bởi bằng cách nào đó có một quyết định bao gồm tất cả. Thường thì, lòng can đảm không xuất phát từ cá nhân bạn. Mà đến từ mong muốn phục vụ ai đó, yêu thương ai đó, chiến đấu vì ai đó.

Hoặc tôi sẽ trở thành một tác giả và huấn luyện viên thành công, luôn tập trung giúp đỡ mọi người dù bất kỳ trở ngại nào, chiến đấu vì người phụ nữ này, cho đến khi tôi thành công, hoặc... Không có lựa chọn nào khác.

Từ thời điểm đó, tôi quyết định đuổi theo những ước mơ của mình với sự tập trung và cảm xúc mãnh liệt hơn. Tôi sẽ không lãng phí những ngày đi lang thang, lạc lối trong những sao nhãng. Tôi quyết định suy nghĩ lớn hơn, ngừng cho phép vấn đề vụn vặt khiến tôi suy nghĩ hạn hẹp. Tôi quyết định chiến đấu cho nghệ thuật và khuếch đại tiếng nói của mình để tôi có thể tạo ra sự khác biệt lớn hơn. Tôi quyết định không lo lắng về những người chỉ trích và thay vì thế, cống hiến toàn bộ trái tim và nỗ lực cho những người muốn có sự tích cực và tiến bộ trong cuộc sống. Và tôi quyết định cưới cô gái đó. Chiến đấu cho cuộc sống mà tôi mong muốn khiến tôi luôn được thúc đẩy và đóng góp ở những cấp độ cao nhất kể từ đó. Câu chuyện của tôi không phải lạ lùng. Trong khi viết chương này, tôi trở lại câu chuyện ấy thông qua các cuộc phỏng vấn với những người có hiệu suất làm việc ở cấp độ cao nhất (những người với chỉ số trung bình cao nhất trong HP6). Tôi nhận thấy rằng, một chủ đề phổ biến tương tự như câu chuyện tôi vừa chia sẻ:

Chúng ta sẽ làm nhiều cho người khác hơn là vì bản thân chúng ta. Và trong khi làm điều gì đó cho người khác, chúng ta tìm thấy lý do cho lòng can đảm, cho sự tập trung và sự xuất sắc.

Những người có hiệu suất cao nhất mà tôi phỏng vấn chia sẻ với tôi về ai đó truyền cảm hứng cho họ để trở nên xuất sắc. Họ đều có một lý do, và lý do đó thường là một người, không luôn là một mục đích hoặc một nhóm người. Thường xuyên nhất, chỉ một người. Đôi khi, hơn một người: những đứa con, những nhân viên, đại gia đình, nhu cầu của cộng đồng. Nhưng hầu hết, chỉ là một người.

Tôi chia sẻ thực tế này bởi vì văn hóa ngày nay của chúng ta thường nhấn mạnh vào việc tìm kiếm mục đích của cuộc đời bạn. Và luôn là nguyên nhân vĩ đại, lớn lao được ấn định để “thay đổi thế giới” và “đem lợi ích cho hàng triệu người”. Nhiều người nghiên cứu, và một số người tìm thấy mục đích lớn lao đó trong cuộc sống. Và chắc chắn, đó là điều rất tuyệt vời.

Nghiên cứu lịch sử về lòng can đảm, nói chung, gợi ý rằng, những người làm việc vì những lý do ấn tượng hơn là vì bản thân họ. Với những người có hiệu suất cao, lý do ấn tượng đó thường chỉ là một người hoặc một số người.

Vì vậy, nếu bạn là một người trẻ tuổi được yêu cầu tìm kiếm mục đích của bản thân ngay bây giờ, đừng cảm thấy bạn phải nhìn ra quá xa. Có lẽ ai đó xung quanh bạn cần bạn xuất hiện vì họ, và bằng cách làm như thế, bạn sẽ thắp sáng một số khả năng của chính mình. Và nếu bạn là người trưởng thành, hãy nhớ về những người xung quanh bạn khi bạn tìm kiếm ngọn núi tiếp theo để leo lên.

Điều tôi nhận thấy trong nghiên cứu của mình là hiển nhiên đến mức đẹp đẽ: Bất kể điều gì khơi dậy lòng can đảm từ những người có hiệu suất cao này, đều rất ấn tượng. Bạn sẽ ngưỡng mộ lý do khiến họ thực hiện điều đó. Lòng tốt con người nằm ở đó. Một số câu trả lời từ những cuộc phỏng vấn với họ làm điều này rõ ràng hơn:

• “Cô ấy cần tôi. Không có lựa chọn nào khác tôi có thể làm hơn là giúp đỡ cô ấy.”

• “Tôi không muốn họ đau khổ.”

• “Dường như không có ai quan tâm, và có tôi đây.”

• “Tôi muốn làm điều đó cho anh ấy; anh ấy muốn điều đó.”

• “Người khác dường như cố ý lờ đi hành động sai trái, vậy thì tôi sẽ hành động.”

• “Tôi muốn để lại di sản, vì vậy tôi quyết định loại bỏ những lo lắng và nghi ngờ, và cố gắng đạt được di sản đó.”

• “Hành động này là cách thức để lại những điều tốt đẹp hơn là tôi đã tìm thấy chúng.”

• “Tình yêu phải chiến thắng, vì thế tôi trở về.”

Đôi khi, lòng can đảm dường như là một hành động tự phát. Tuy nhiên, tôi nhận thấy là, lòng can đảm thường là một biểu lộ hoặc hành động được phát triển từ những năm tháng quan tâm sâu sắc thứ gì đó hoặc ai đó. Vì vậy, hãy bắt đầu tìm kiếm những thứ hoặc những người mà bạn quan tâm. Hãy cho đi. Hãy quan tâm sâu sắc điều gì đó ngay bây giờ. Hãy lập tức bênh vực cho điều gì đó. Và sau đó, bạn sẽ có nhiều khả năng tìm thấy lòng can đảm khi nó có ý nghĩa.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Một hành động can đảm tôi sẽ thực hiện trong tuần này bởi vì ai đó tôi yêu thương cần tôi thực hiện là...

2. Một hành động can đảm khác mà tôi sẽ thực hiện trong tuần này bởi một lý do mà tôi tin tưởng cần tôi hành động là...

3. Một hành động can đảm khác mà tôi sẽ thực hiện trong tuần này, bởi vì giấc mơ của tôi đòi hỏi lòng can đảm từ bản thân tôi, là...

LÒNG CAN ĐẢM XUẤT PHÁT TỪ SỰ PHỨC TẠP

“Lòng can đảm và kiên gan có một tấm bùa nhiệm màu, trước khi những khó khăn biến mất và những trở ngại tan vào không khí.”

— John Quincy Adams

Khi nào vũ trụ không bớt phức tạp, cuộc sống không có xu hướng dễ dàng hơn. Nhưng bạn mạnh mẽ hơn. Bạn học cách thể hiện nhiều hơn, đối phó tốt hơn, và chân thực, có ý thức hơn giữa sự đánh giá và thử thách gian khó. Sớm thôi, những trở ngại bắt đầu dường như nhỏ lại và con đường dường như thuộc về bạn hơn. Vì vậy, bất kể điều gì xảy ra, hãy tin tưởng vào bản thân và tiến lên. Nấc thang tiếp theo sẽ mở ra sau bước đi can đảm tiếp theo của bạn.

Sau nhiều và nhiều hơn những bước đi đó, bạn sẽ nhìn lại với lòng tôn trọng. Cho phép tôi nhắc lại quan điểm nào đó mà tôi đã chia sẻ trong câu chuyện mở đầu chương:

Những loại hành động dũng cảm mà bạn tự hào ở cuối đời là những hành động mà bạn đối mặt với sự bất ổn và rủi ro thực sự, với những món tiền đầu tư thực sự, khi làm điều gì đó vì một lý do hoặc một người hơn cả bản thân bạn, mà không có bất cứ đảm bảo an toàn, phần thưởng, hoặc thành công nào.

Tôi biết quan điểm này đúng đắn bởi tôi đã đối mặt với thời điểm tưởng như đã chấm dứt cuộc đời tôi trước đó - hai lần. Bởi tôi ngồi với những con người ra đi trong những nhà tế bần và tôi biết điều họ nói về. Họ hồi tưởng như thế nào. Điều họ ước họ sẽ thực hiện. Điều quan trọng với họ. Nơi nào là điểm xuất phát của lòng tự trọng, lòng tự hào và di sản của họ.

Và tôi học được rằng, với hầu hết mọi người, những hành động can đảm thật sự là những sự kiện hiếm hoi. Nhưng chúng ta ghi nhớ những hành động đó, và chúng tác động lên cảm giác về bản thân và cuộc đời của chúng ta nhiều như những thứ nhỏ bé. Và vì thế, tôi yêu cầu bạn hãy suy nghĩ về những câu hỏi dưới đây thường xuyên, để tâm trí bạn sẵn sàng hơn cho lòng can đảm. Chỉ bằng cách huấn luyện bản thân ngay bây giờ, chúng ta sẽ thực sự phục vụ với sự thanh lịch và lòng can đảm khi được kêu gọi.

• Điều gì trong cuộc sống cá nhân mà tôi tránh làm, điều gì có thể liên quan đến thử thách gian khó nhưng có thể cải thiện cuộc sống gia đình tôi mãi mãi?

• Tôi có thể làm gì trong công việc mà không chỉ đòi hỏi phải đặt bản thân vào tình thế nguy hiểm và còn thực sự thay đổi sự việc cho điều tốt hơn và giúp đỡ mọi người?

• Tôi có thể đưa ra quyết định nào thể hiện sự cam kết đạo đức với điều gì đó lớn hơn bản thân tôi?

• Tôi có thể khiến bản thân có khả năng đối mặt với tình huống thường khiến tôi căng thẳng và lo âu?

• Tôi có thể tạo ra thay đổi nào khiến tôi sợ hãi nhưng sẽ giúp người mà tôi yêu thương?

• Điều tốt đẹp nào tôi có thể nhanh chóng đạt được để nâng cao cuộc sống của tôi?

• Điều gì tôi muốn nói với những người thân thiết với tôi, khi nào bằng cách nào tôi sẽ tuyên bố sự thật?

• Ai cần tôi, và tôi sẽ chiến đấu vì ai trong thời gian còn lại của năm?

Những câu hỏi này có thể khuyến khích suy nghĩ can đảm và hành động nào đó ngay hôm nay. Hãy hỏi đủ nhiều, và thực hành những thói quen trong chương này, rồi bạn sẽ tiến tới một sự thật: Trong thâm tâm, rời xa mọi ồn ào, nơi tình yêu bao phủ trái tim và những giấc mơ của bạn nằm chờ đó, bạn không sợ hãi.

Phần ba:

DUY TRÌ THÀNH CÔNG

Những yếu tố phá hủy hiệu suất cao: **ĐỀ PHÒNG BA CẠM BẪY**

“Brutus yêu quý, lỗi lầm không thuộc về những vì sao của chúng ta, mà ở bản thân chúng ta.”

— WILLIAM SHAKESPEARE, JULIUS CAESAR

ĐỀ PHÒNG SỰ KIÊU CĂNG

ĐỀ PHÒNG SỰ BẤT MÃN

ĐỀ PHÒNG SỰ LƠ LÀ

"Là anh ta, ở đằng kia,” Andre nói với tôi. “Don khủng khiếp.”

Tôi nhìn qua quầy rượu theo hướng Andre, vị giám đốc phong cách thời thượng, “Tại sao anh lại gọi anh ấy như thế?”

Andre nhăn trán. “Chúng tôi đều gọi anh ta như thế. Họ gọi anh ta như thế lâu rồi trước khi tôi ở đây. Anh ta là phó phòng kinh doanh. Thật khổ sở khi phải làm việc cùng anh ta. Mọi người đều ghét anh ta.”

“Nhưng tôi nghĩ anh nói anh ấy là người có hiệu suất làm việc nổi bật trong công ty?”

“Trong một khoảnh khắc thì đúng thế. Anh ta thành công nhưng hoàn toàn ngu ngốc. Bữa tiệc tối nay diễn ra chỉ bởi anh ta dẫn dắt xuất sắc toàn bộ nhóm kinh doanh tạo ra doanh số trong hai tháng đầu. Khi anh nói chuyện với anh ta vào ngày mai, tôi chắc chắn anh ta sẽ vui sướng nói cho anh nghe anh ta tuyệt vời thế nào.”

Tôi ngạc nhiên nghe Andre nói như thế này. Anh ấy rất tập trung, đáng tin cậy, một giám đốc tài chính đáng yêu của một công ty sản xuất. Tôi huấn luyện anh ấy tại một công ty khác trong thời gian dài và chưa bao giờ nghe anh ấy nói xấu bất kỳ ai.

Anh ấy nhận việc mới chỉ sáu tháng, và thật khó tưởng tượng ai đó khiến anh ấy khó chịu.

Có gì đó không hợp lý. Tôi nhìn Don được vây quanh bởi những đồng nghiệp, và họ đều dường như có thời gian vui vẻ. "Tôi không hiểu", tôi nói với Andre. "Nếu anh ấy đúng là tên ngu ngốc như anh nói, thế thì anh ấy luôn thành công như thế nào? Chẳng phải mọi người sẽ ngừng giúp đỡ anh ấy ở thời điểm nào đó và sau đó anh ấy sẽ hoàn toàn thất bại ư?

Andre uống một ngụm rượu mạch nha rồi cười. "Ồ, họ có. Anh ta chỉ không biết thôi."

Sáng hôm sau, Andre đưa tôi đến trụ sở công ty. Anh được trả lương cao gấp hai lần so với công việc cũ anh ấy làm, nhưng khi chúng tôi bước vào tòa nhà, tôi có thể cảm thấy anh ấy không vui vẻ ở đây. "Hôm nay, anh sẽ thấy lý do," anh nói với tôi.

Chúng tôi bước vào phòng hội nghị, nơi Don đang kiểm tra PowerPoint của mình. Hôm nay, anh ấy điều hành cuộc họp kinh doanh hàng quý, anh xây dựng tinh thần chung cùng kế hoạch để tạo ra những mục tiêu cho công ty. Toàn bộ nhóm bán hàng của anh gồm 144 người ở đây. Những lãnh đạo cao nhất, những người mà Andre yêu cầu tôi huấn luyện cũng ở đây - giám đốc điều hành, giám đốc công nghệ, giám đốc tiếp thị. Tôi làm việc với tất cả trong chỉ vài tuần, và họ đều yêu cầu tôi làm việc với Don. Họ sắp xếp cho tôi một cuộc gặp với anh ấy sau bài thuyết trình và đánh giá liệu tôi có thể giúp.

Tôi quan sát Don thể hiện bài thuyết trình mà nhiều người sẽ cho là cực kỳ xuất sắc. Anh ấy có óc chiến lược, có tổ chức, và ăn nói lưu loát. Anh ấy có kiểu vươn về phía trước và dáng điệu nghênh ngang khiến bạn muốn vội vã bước vào chiến trường cùng anh.

Sau buổi thuyết trình, tôi gặp riêng Don. Tôi hỏi, “Anh nghĩ buổi nói chuyện của anh diễn ra như thế nào?”

“Đủ tốt. Anh không bao giờ thực sự hài lòng với một buổi diễn thuyết, anh biết chứ? Anh luôn nghĩ về những điều khác nữa mà anh có thể nói với họ.”

“Đúng, tôi biết cảm giác đó. Anh nghĩ người nghe tiếp nhận nó như thế nào?”

“Hầu hết có thể trôi qua đầu họ. Nhưng chỉ là một cuộc

họp. Công việc của tôi là đứng phía trên họ và thực sự thúc đẩy họ hành động từ đây. Cần nhiều việc theo sau. Anh biết đấy.”

“Thẳng thắn đấy,” Tôi nói. “Anh nghĩ bài thuyết trình trôi qua đầu họ ư?”

“Này, anh bạn, anh biết mà. Cô độc trên đỉnh cao, vì vậy anh chỉ hi vọng anh có thể giải thích tốt quan điểm của mình.”

“Cô độc trên đỉnh cao ư?”

“Anh hiểu ý tôi. Không phải mọi người đều hiểu chúng ta, anh biết mà? Xuất sắc nhất? Tôi chắc chắn anh biết được điều đó khi làm việc với rất nhiều người chiến thắng. Có lẽ anh có thể giúp tôi biến những chàng trai này thành những nhà vô địch. Họ chỉ không hiểu, anh biết đấy?”

Tôi không nói gì và chờ anh ấy chia sẻ nhiều hơn.

Anh ấy nhìn tôi kỳ quặc. “Anh biết ý tôi là gì, phải không? Anh biết chứ?”

Tôi cân nhắc liệu chúng tôi có đủ thân thiết để tôi có thể nói với anh ấy sự thật hay không. Anh ấy không biết rằng, thái độ và cụm từ “cô độc trên đỉnh cao” là những dấu hiệu đáng tin cậy cho dự báo sự sa sút lớn mà tôi từng chứng kiến.

“Nào, anh bạn, anh có thể nói cho tôi anh đang nghĩ gì. Nói thẳng thắn. Tôi không có nhiều thời gian hôm nay. Tôi có thể đối phó được. Tôi hứa,” anh nói rồi cười. “Không điều gì anh nói sẽ khiến tôi tổn thương. Tôi hứa.”

"Được rồi, tốt thôi. Tôi nghĩ anh có nhiều nhất là sáu tháng, trước khi anh phá hủy sự nghiệp của mình."

#

Đây là chương về thất bại. Nhưng không phải mọi loại thất bại. Là thất bại tai hại mà những người có hiệu suất cao có thể gặp phải khi họ xuất sắc đến nỗi họ quên mất điều khiến họ thành công.

Thực tế, chương này nói về "những thực hành không đem lại hiệu suất cao". Chương này viết về những người như Don bắt đầu suy nghĩ họ khác biệt với người khác, giỏi hơn người khác, có năng lực hơn người khác, và quan trọng hơn người khác như thế nào - và những thái độ đó phá hủy hiệu suất làm việc và sự nghiệp của họ như thế nào. Đồng thời về những vấn đề đến từ cách thức không-bao-giờ-hài-lòng, hối hả thể hiện đam mê và dẫn tới việc kiểm soát quá mức. Chương này nói về những dấu hiệu cảnh báo - những suy nghĩ, cảm giác, và hành vi khiến những người có hiệu suất cao thất bại.

Từ trước khi tôi gặp Don, tôi đã khảo sát những người có hiệu suất cao về nguyên nhân chấm dứt giai đoạn chỉ toàn chiến thắng trước đó. Tôi khảo sát 500 người đạt chỉ số cao nhất trong nhóm 15% để tìm kiếm những manh mối. Tôi muốn biết họ cảm thấy bản thân có thể duy trì thành công bao lâu, liệu họ có từng thất bại nặng nề, và liệu họ có từng cảm thấy họ lại vươn lên những tầm cao này. Tôi hỏi họ những câu hỏi mở như "Khi nào bạn có khoảng thời gian thành công ban đầu - họ trả lời, ba đến năm năm - sau đó đột ngột thất bại?" Tôi đặt thêm những câu hỏi để tìm hiểu yếu tố nào khiến họ thất bại, họ thất bại trong bao lâu, họ lại đạt được thành công nhanh thế nào, và những yếu tố nào dẫn đến sự phục hồi.

Những câu chuyện giống một cách đáng kinh ngạc với những câu chuyện mà tôi được nghe khi làm việc với những người có hiệu suất cao ở mọi tầng lớp xã hội. Tôi thu thập 500 cuộc khảo sát và những câu chuyện, sau đó tiến thành [20] cuộc phỏng vấn khác để tìm hiểu nhiều hơn. Sau đó, tôi so sánh tất cả các khám phá đó với kinh nghiệm huấn luyện những người có hiệu suất cao trong mười năm qua. Những dấu hiệu rõ ràng xuất hiện:

1. Khi những người có hiệu suất cao thất bại thảm hại, thủ phạm thường xuyên nhất (trừ việc không thực hành những thói quen bạn được học trong cuối sách này) thì còn ba điều.

2. Khi những người có hiệu xuất cao thăng tiến trở lại, những thói quen trong cuốn sách này là phương tiện cho sự đi lên đó.

3. Khi những người có hiệu suất cao mô tả quá trình thăng trầm, họ rõ ràng chưa bao giờ muốn lặp lại những sai lầm tương tự. Thất bại đó đau đớn. Khi bạn thất bại ở khởi đầu cuộc hành trình, bạn nản lòng. Khi bạn thất bại nặng nề sau thành công trải dài nhiều năm, cảm giác cực kỳ tồi tệ.

Vậy ba điều khiến những người có hiệu suất cao đánh mất thành công lâu dài là gì? Hãy cùng bắt đầu với những điều không khiến họ thất bại:

• Sợ hãi không phải là vấn đề. Để trở thành những người có hiệu suất cao, con người học cách thoải mái với những điều không dễ chịu. Những người mà tôi khảo sát không nói rằng họ thất bại bởi nỗi sợ hãi, lo lắng, hoặc trì hoãn.

• Năng lực không phải là vấn đề. Để thành công ở thời điểm ban đầu, bạn phải giỏi nghề của mình. Chẳng ai nói, “Thật kỳ lạ, Brendon, tôi chỉ không đủ lão luyện để xuất sắc nhất.”

• Những người khác không phải vấn đề. Trong số 500 người trả lời khảo sát của tôi, chỉ bảy người đổ lỗi cho người khác cho về những sai lầm của họ, nhưng trong những tình huống đó, những người phản hồi cuối cùng lí luận rằng đó là lỗi của chính họ. Những người có hiệu suất cao, hoặc thành công trở lại sau thất bại luôn chịu trách nhiệm về hành trình của họ.

• Sự sáng tạo không phải là vấn đề. Tôi kỳ vọng một số người có hiệu suất cao nói họ không được trọng dụng bởi họ cạn kiệt những ý tưởng hay. Không hề có chuyện đó.

• Động lực không phải là vấn đề. Có lẽ, những người có hiệu suất cao này có động lực sâu sắc, nếu không muốn nói là liều lĩnh, để vươn lên. Bạn có thể nói họ có sự cần thiết cực đoan về hiệu suất cao.

• Những nguồn lực không phải là vấn đề. Chỉ 38 trong 500 người đổ lỗi cho tiền bạc hoặc thiếu hỗ trợ là lý do họ thất bại. Tôi nói chuyện với 14 trong 38 người đó, và chắc chắn thiếu tiền hoặc hỗ trợ là lời ngụy biện phổ biến. Nhưng sau lời bào chữa đó, họ chấp nhận sự thật lạnh lẽo và nặng nề hơn: Họ đã làm rối tung lên.

Những vấn đề này có thể chắc chắn là những lý do hợp lý và có thể hiểu được cho tất cả những người thất bại. Nhưng điều mà tôi nhận biết từ những người có hiệu suất cao rằng, đây không phải thời điểm thất bại của hiệu suất bền vững.

Những cạm bẫy thực sự là bên trong - những lối tư duy, cảm nhận, và cư xử tiêu cực từ từ giết chết lòng nhân đạo, sự say mê, niềm hạnh phúc và sức khỏe. Những cạm bẫy là sự kiêu căng, bất mãn và lơ là.

Nếu bạn muốn duy trì hiệu suất cao, bạn cần duy trì những thói quen đem lại hiệu suất cao và tránh ba cạm bẫy này.

CẠM BẪY #1: SỰ KIÊU CĂNG

"Có hai loại tự hào, tốt và xấu. 'Lòng tự hào tốt' biểu trưng cho phẩm giá và lòng tự trọng.

'Lòng tự hào xấu' là tội lỗi chí mạng của sự vượt trội bốc mùi tự phụ và ngạo mạn."

— John Maxwell

Những người có hiệu suất cao đối mặt với một loạt cạm bẫy đặc biệt về tính cách bởi theo định nghĩa, họ thể hiện vượt trội hơn rất nhiều người xung quanh họ. Khi bạn thành công hơn người khác, bạn dễ trở nên ngạo mạn. Bạn có thể bắt đầu nghĩ bản thân đặc biệt, khác thường, giỏi hơn, hoặc quan trọng hơn người khác. Suy nghĩ đó thể hiện rõ ràng trong cuộc trò chuyện của tôi với Don, và cũng là điều người khác đang nói về anh ấy. Đây là lối tư duy mà bạn phải tránh bằng bất kỳ giá nào.

Tất nhiên, bạn có lẽ sẽ không bao giờ nói với bản thân, "Một ngày nào đó, tôi muốn cảm thấy tôi giỏi hơn người khác." Không ai muốn gia nhập vào nhóm những người cực kỳ ích kỷ, quá yêu bản thân, khoe khoang khoác lác, hoặc trưởng giả. Bạn cảm thấy rằng, đây là tuyên bố đúng đắn bởi bạn có thể đã gặp ai đó thực sự tin rằng họ vượt trội hơn bạn hoặc những người khác. Có lẽ bạn suy nghĩ về năm người như thế ngay bây giờ, và tôi cá rằng bạn không có sự kết giao tích cực nào với bất kỳ ai trong số họ. Sự kiêu ngạo không đem lại ý nghĩa tích cực với một tâm trí lành mạnh.

Nhưng tôi không ở đây để nói về những người "đó". Tôi ở đây để cảnh báo bạn rằng, khi bạn thành công hơn, bạn có thể nhanh chóng bị tổn thương bởi sai lầm chí tử tương tự. Thực tế, tôi ở đây để gợi ý rằng, cũng như tất cả mọi người, bạn đã phạm phải những hành động và suy nghĩ khó nhận thấy hướng đến những cảm giác của sự kiêu căng. Bạn có thể không thể hiện một bản ngã khoa trương, nhưng có 100 sắc thái và mức độ của sự kiêu ngạo. Gần đây, bạn có suy nghĩ rằng một số người bạn làm việc cùng là những kẻ ngu ngốc, rằng những ý tưởng của bạn luôn hay hơn? Có khả năng là thế. Không yêu cầu nhóm bạn đánh giá bài thuyết trình lớn của bạn và tìm ra những sai sót hoặc bỏ sót bởi vì bạn "tập trung"? Ối chà. Đổi làn đường, sau đó chạy phía trước để cắt ngang anh chàng đó chỉ để cho anh ta thấy ai mới là ông chủ - đúng thế. Tranh cãi liên tục với chồng/vợ mặc dù quan điểm của họ rõ ràng và vững chắc. Hãy kiểm tra đi. Không đánh giá công việc của bạn bởi bạn luôn đủ tốt? Quỷ tha ma bắt. Hạ thấp hết mức ai đó vì thế bạn trông tốt hơn? Tiếc quá. Xem thường những ý tưởng của người khác bởi bạn không rảnh? Có điều nào nghe quen không?

Thấy không? Sự kiêu ngạo kéo chúng ta ra khỏi con đường trong một khoảnh khắc cụ thể. Khi sự kiêu ngạo có sức ảnh hưởng mạnh mẽ lên chúng ta, chúng ta bắt đầu hành xử tồi tệ như những kẻ ngu ngốc. Chúng ta ngừng đề nghị mọi người cung cấp hoặc giúp đỡ bởi chúng ta nghĩ mình luôn đúng. Chúng ta mất đi sự nhận thức về những đóng góp và khả năng của người khác. Cuối cùng, chúng ta đơn độc và phá hủy cảm giác kết nối và tình bạn, thứ cảm giác khiến thành tựu lớn trở nên vui vẻ và đáng giá. Chúng ta loại bỏ mọi người và nói bằng giọng bề trên. Chúng ta bắt đầu bị lừa dối thường xuyên hơn bởi những xác nhận thiên kiến - lý giải điều mà chúng ta nhìn thấy là sự xác nhận những niềm tin của chính chúng ta, trong khi bỏ bê hoặc coi nhẹ bằng chứng chống lại sự xác nhận đó.[1] Chúng ta

đánh mất chính mình với những suy nghĩ vượt trội, thứ cuối cùng phá hủy những mối quan hệ và hiệu suất làm việc của chúng ta.

Tin tốt là, bạn có thể học cách chú ý chính xác khi nào và như thế nào những suy nghĩ này nảy sinh trong tâm trí, và với hiểu biết đó, bạn có thể tránh hoàn toàn việc tin tưởng chúng. Khi nào là một phần dễ dàng. Những gốc rễ của sự kiêu ngạo luôn bắt đầu phát triển trên mảnh đất của sự tách biệt và chắc chắn. Đó là thời điểm khi bạn bắt đầu nghĩ bạn tách biệt với người khác, hoặc chắc chắn về mọi thứ, là bạn đang trong tình trạng nguy hiểm dữ dội nhất.

Đây là cách nhận biết khi sự kiêu ngạo xâm nhập tâm trí bạn:

1. Bạn nghĩ bạn giỏi hơn người khác hoặc nhóm khác.

2. Bạn quá giỏi đến mức không cần phản hồi, chỉ dẫn, những quan điểm khác nhau hoặc hỗ trợ.

3. Bạn cảm thấy bạn đương nhiên xứng đáng với sự ngưỡng mộ hoặc phục tùng của người khác bởi vì con người bạn, vị trí mà bạn nắm giữ, hoặc điều bạn hoàn thành.

4. Bạn cảm thấy rằng, mọi người không hiểu bạn, vì vậy, mọi cuộc chiến hoặc thất bại đó chắc chắn không phải lỗi của bạn - là “họ” chỉ không thể đánh giá cao tình hình của bạn hoặc những đòi hỏi, nghĩa vụ hoặc cơ hội mà bạn phải sắp xếp hằng ngày.

Khi bất cứ những thực tế này bất định trong cuộc sống của bạn, bạn bắt đầu suy giảm, mặc dù bạn không nhận ra. Những suy nghĩ này có điểm chung là một cảm giác tách biệt. Bạn chỉ cảm giác có nhiều năng lực hoặc hoàn thành hơn những người khác, rằng trong tâm trí bạn, bạn đứng ở trên đỉnh cao và phía sau là những người khác.

Chính tách biệt này kích động niềm tin của Don rằng “cô độc trên đỉnh cao”. Nhưng Don không cô độc. Nhiều người tin ý tưởng kỳ quái này. Họ nói thế bởi vì họ nghĩ người khác không thể hiểu sâu sắc cuộc đời họ. Vấn đề là, suy nghĩ này không chính xác và mang tính phá hoại một cách khó chịu. Nếu bạn từng cảm thấy như thế giới không thể hiểu bạn - và tôi sẽ nỗ

lực tìm kiếm một cách thức hòa nhã hơn để nói điều này - thì đã đến lúc để phá hủy quan điểm sai lầm mà bạn dành nhiều thời gian cho nó. Chúng ta có hàng nghìn năm lịch sử và hơn bảy tỷ con người bước đi trên trái đất này. Khả năng khá tốt là ai đó, nơi nào đó, trải nghiệm điều bạn đang trải nghiệm, và có thể dễ dàng hiểu được tình cảnh và cho bạn lời khuyên nhờ trải nghiệm đó.

Mọi sự cô lập cuối cùng đều tự áp đặt lên bản thân. Đây là sự thật khó khăn để truyền tải đến những người cảm thấy không ai có thể hiểu họ hoặc tình cảnh của họ. Tôi không thể nói với bạn bao nhiêu lần tôi phải thân ái yêu cầu ai đó loại bỏ cảm giác cô độc trong những tình huống thật sự khó khăn:

• Bạn không phải là người khởi nghiệp đầu tiên đối mặt với việc phá sản tài chính.

• Bạn không phải phụ huynh đầu tiên mất đi đứa con.

• Bạn không phải người quản lý đầu tiên bị nhân viên lừa dối.

• Bạn không phải người đầu tiên gặp cảnh ngoại tình.

• Bạn không phải kẻ phấn đấu đầu tiên đánh mất giấc mơ.

• Bạn không phải giám đốc điều hành đầu tiên điều hành một công ty toàn cầu lớn.

• Bạn không phải người khỏe mạnh đầu tiên nhận thấy bản thân đột nhiên chiến đấu với ung thư.

• Bạn không phải người đầu tiên xử lý trầm cảm hoặc thói nghiện ngập của bản thân hoặc một người yêu thương.

Khi chúng ta đối mặt với bất kỳ những khó khăn này, dễ dàng để cảm thấy chúng ta là người duy nhất chịu đựng sự đấu tranh. Nhưng cảm giác này là ảo ảnh trong trẻo. Không có cảm xúc con người hoặc tình thế nào mà bạn cố gắng đối phó mà ai đó, nơi nào đó, không thể hiểu, nếu bạn dễ tổn thương, hoặc chân thực, hoặc cởi mở đủ để chia sẻ những suy nghĩ, cảm nhận, và những thách thức. Đúng thế, bạn có thể cứ nói với bản thân rằng

chồng/vợ của bạn không thể hiểu được, và nếu bạn không bao giờ cố gắng, đó sẽ là lời tiên tri tự ứng nghiệm.

Sự thiếu nhận biết của họ chỉ phát triển trong sự yên lặng của bạn.

Đúng thế, bạn có thể nói với bản thân rằng không người nào trong nhóm của bạn "hiểu", nhưng chỉ là bản ngã làm bạn mù quáng với giá trị mà người khác cuối cùng có thể thêm vào. Coi nhẹ người khác không khiến bạn trở thành người vĩ đại hơn; bạn chỉ đang chọn tách biệt hơn, cuối cùng khiến chính bản thân bạn dễ tổn thương với thất bại.

Tôi biết khi bạn bị mắc kẹt trong thử thách gian khó, những lời bày tỏ này có thể mang tính phê phán hoặc lãng quên thực tế của bạn. Nhưng tôi kính cẩn chia sẻ những ý tưởng này với bạn bởi tôi thấy quá nhiều người giỏi giang mất tất cả, không phải do ý định độc hại mà do một cảm giác tách biệt sớm, khiến họ xua đuổi người khác hoặc không yêu cầu giúp đỡ. Không bao giờ là sự xúc phạm khi nhắc nhở người phấn đấu rằng, tất cả chúng ta là một gia đình và thực sự chỉ tồn tại hai câu chuyện trong truyện kể của con người, mà cả hai câu chuyện này chúng ta đều biết đến và kết nối. Bạn có thể nhớ lại hai câu chuyện này là đấu tranh và tiến triển.

Mọi người có thể hiểu cuộc đấu tranh của bạn. Họ có thể hiểu những chiến thắng của bạn. Và họ có thể hiểu những lựa chọn khó khăn mặc dù bản thân họ chưa bao giờ phải đưa ra lựa chọn. Nếu bạn không tin, bạn đang kể cho chính bản thân mình một câu chuyện không tự nhiên - thứ bị cắt rời ra khỏi thực tế của bảy tỉ người đều có trái tim, những tổn thương và những giấc mơ.

Thường thì, khi tôi gặp những người có hiệu suất cao, những người giỏi đến mức họ thật sự ở trên đỉnh cao nhất của chuỗi thức ăn đặc biệt - giám đốc điều hành, vận động viên vô địch thế giới, người nổi tiếng nhất trong trường học, người phụ nữ thông minh nhất trong phòng - tôi sẽ phải đi xa hơn lý lẽ duy nhất này. Tôi sẽ phải nhắc nhở họ rằng, ai đó, nơi nào đó, thông minh hơn, kiếm được nhiều hơn, phục vụ tốt hơn, huấn luyện khó khăn hơn, và tác động tích cực lên nhiều người hơn họ. Tôi không nói thế để giảm bớt những người hoàn hảo, nhưng là để kết nối họ với một thực tế khác rằng: bất cứ bạn là ai, thứ dường như là vấn đề lớn với bạn, thứ có thể tách biệt bạn với người khác trong vòng tròn ảnh hưởng của bạn, có thể là nhiệm vụ

cực kỳ đơn giản với một người giỏi giang hơn ở nơi khác. Quan điểm đó có thể chứng minh đầy hứa hẹn. Ai đó ngoài kia đã giải quyết tình thế tiến thoái lưỡng nan, thành thạo kỹ năng mà bạn tin rằng khiến bạn rất khác biệt với người khác. Nếu bạn có thể tìm thấy họ, bạn có thể tìm thấy một người cố vấn, một giải pháp, một con đường trở về hiện thực và sự khiêm nhường.

Một số quan điểm nói thêm về hội chứng cô-độc-trên- đỉnh-cao, chỉ bởi vì hội chứng này mang tính phá hủy cao:

Đầu tiên, tôi hiếm khi gặp một người có hiệu suất cao nghĩ rằng họ "đang trên đỉnh cao nhất". Hầu hết họ cảm thấy chỉ mới đang bắt đầu.

Họ hiểu bản thân chỉ là những sinh viên của cuộc đời, và bất kể thành công của họ xuất sắc như thế nào, họ cảm thấy bản thân chỉ là một số bước đi trên con đường của sự thành thạo. Đây là một thái độ được duy trì rộng rãi với những người có chỉ số cao nhất trong các đánh giá của chúng tôi mà tôi đã phỏng vấn.

Thứ hai, đây là lời nhắc nhở đặc biệt nếu bạn bắt đầu gạt bỏ khả năng của người khác. Bạn không thể tối đa hóa tiềm năng của mình trong khi tối thiểu hóa tiềm năng của người khác. Thứ bạn giành được trong cuộc sống không phải do bạn đặc biệt mà nhờ may mắn.[2] Thực tế là, yếu tố quan trọng nhất trong phần lớn của sự phân biệt hiệu suất làm việc ở cấp độ của bạn là những thói quen chúng ta đã đề cập - thứ mà bất cứ ai cũng có thể bắt đầu thực hiện - được tăng cường bởi trải nghiệm, đào tạo, thực hành và tiếp cận những người cố vấn, những huấn luyện viên, hoặc hình mẫu khao khát sự xuất sắc. Đó là lý do tại sao tôi thường phải nhắc nhở những người bận tâm đến sự vượt trội. Bạn không giỏi hơn bất kỳ ai. Bạn có vẻ chỉ trải nghiệm chủ đề của bạn nhiều hơn; bạn có nhiều thông tin hoặc cơ hội sẵn sàng với bạn; bạn được đào tạo tốt hơn; bạn có cơ hội thể hiện đam mê hoặc thực hành có chủ đích trong thời gian lâu hơn; bạn có cơ hội nhận được phản hồi hoặc hướng dẫn tốt. Những lợi thế này không phải vốn thuộc về con người bạn. Những lợi thế này, nếu được trao cho người khác, sẽ giúp họ vươn lên cấp độ của bạn. Đúng chứ? (Nếu bạn không trả lời có, làm ơn hãy bắt tay với bản ngã của mình.)

Đây không chỉ là quan điểm của riêng tôi. Trong hầu hết tất cả những nghiên cứu về hiệu suất làm việc của chuyên gia, yếu tố chủ chốt tạo ra sự

khác biệt không phải những tài năng bẩm sinh của một người, mà là nhiều giờ trải nghiệm và thực hành có chủ đích. Trong thế người của tài năng, chuyên môn, hoặc hiệu suất cao nhất thế giới được duy trì liên tục, không còn có tranh cãi về bẩm sinh với nuôi dưỡng. Câu chuyện hoang đường về người vượt trội bẩm sinh được phân tích và phá hủy hoàn toàn bởi nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực.[3]

Quan điểm này đảm bảo tính đơn giản nhất của những nhắc nhở: Đừng đánh giá người khác thấp hơn hoặc tách biệt với bạn. Sự nản lòng của bạn với mọi người đến từ sự lãng quên rằng, hầu hết mọi người có thể thành công ở cấp độ cao hơn nếu họ có nhiều sự trải nghiệm, đào tạo, thực hành, và tiếp cận những cố vấn, những huấn luyện viên, hoặc những hình mẫu xuất sắc. Hãy nhớ rằng, mọi điều đều có thể học được. Điều đó không có nghĩa là, tất cả mọi người sẽ yêu cầu đào tạo, làm việc chăm chỉ, đạt tới số một, hoặc có nhiều quyết tâm và lòng can đảm như bạn. Nhưng mọi người đều có khả năng thành công. Mọi người đều có thể giành chiến trắng trong cuộc sống. Vì vậy hãy cùng trung thực: Bạn cũng đã một lần vô dụng, hoặc bạn đã lãng quên? Nhưng bạn đã cải thiện. Hãy trao cho người khác cơ hội tương tự. Khi bạn nhớ rằng mình cũng từng vật lộn và nhắc nhở bản thân rằng, những người khác có thể cải thiện bản thân họ, đó là khi bạn bắt đầu động lòng trắc ẩn hơn. Đó là khi bạn bắt đầu vượt lên bất kì sự phức tạp nào.

Nhưng thậm chí biết được điều này, chúng ta còn chưa từng chiến thắng trong bấy kì cuộc chiến nào. Suy nghĩ về sự tách biệt chỉ đang là những cây trồng từ hạt giống của sự cách biệt. Nếu bạn muốn chứng kiến lòng tin đó ra hoa, canh tác những suy nghĩ đó trên mảnh đất của sự chắc chắn. Hãy tưởng tượng một người trở nên không thể chịu đựng nổi đến mức nào khi họ chắc chắn những điều mà chúng ta thảo luận cho đến giờ:

1. Họ chắc chắn họ giỏi hơn người khác hoặc nhóm khác.

2. Họ chắc chắn họ giỏi nhất điều họ làm, vì vậy họ chắc chắn họ không cần phản hồi, hướng dẫn, đóng góp quan điểm, hoặc giúp đỡ.

3. Họ chắc chắn họ xứng đáng với sự ngưỡng mộ và tuân theo của mọi người bởi con người họ, nơi họ đến, hoặc điều họ giành được hoặc hoàn thành.

4. Họ chắc chắn mọi người không hiểu họ, và mọi cuộc chiến và thất bại chắc chắc không phải lỗi của họ.

Phán đoán của tôi là, chắc chắn bạn sẽ không được truyền cảm hứng bởi làm việc với một người như thế này. Những người thích quan điểm này không chỉ tách biệt với người khác, và do đó, từ chối xem xét khả năng hiểu hoặc giúp đỡ của họ; mà còn ra vẻ bề trên với người khác. Bạn biết rằng, tâm trí cho bạn được lấp đầy sự bề trên vào khoảnh khắc bạn bắt đầu nghe bản thân nói, "Có vấn đề gì với những kẻ ngu ngốc này?" Khi ai đó mắc lỗi và bạn nghĩ, Một kẻ quá ngu ngốc! Trước khi hỏi liệu họ có sự sáng suốt, thông tin, hoặc trợ giúp đầy đủ. Khi ai đó không làm việc chăm chỉ như bạn và bạn nghĩ, Tại sao họ quá lười biếng? Chuyện gì xảy ra với họ? Khi bạn bắt đầu cho rằng người khác sai hoặc không tương xứng cho cuộc sống, sau đó, bạn bắt đầu rơi vào cạm bẫy của sự vượt trội, trong cạm bẫy đó, bạn lâm vào cảnh nguy hiểm do phá hủy sự kết nối của bạn với người khác, và phá hủy khả năng dẫn dắt của bạn.

Những người kiêu ngạo luôn nghĩ rằng, họ giỏi hơn, có năng lực hơn, xứng đáng hơn.[4] Và chính sự chắc chắn đó đóng cửa tâm trí của họ với quá trình học hỏi, sự kết nối với người khác, và cuối cùng là sự phát triển. Bạn càng tin chắc chắn bất cứ điều gì, bạn càng có khả năng trở nên không nhận ra những quan điểm và cơ hội mới. Khoảnh khắc ai đó trở nên hoàn toàn chắc chắn là khoảnh khắc mà sự vượt trội chiến thắng. Vì tất cả những lý do này, chúng ta phải đề phòng sự tách biệt và sự chắc chắn.

Vậy giải pháp là gì? Tôi nhận thấy bước đầu tiên là luôn luôn nhận biết. Bạn phải tỉnh táo và nắm được chính bản thân mình khi bắt đầu suy nghĩ bạn tách biệt với người khác vì bất cứ lý do gì. Thứ hai, bạn cần phát triển những thói quen sẽ giúp bạn luôn khiêm tốn và cởi mở, thậm chí khi bạn giỏi hơn ở điều bạn làm.

Lòng nhân đạo là phẩm chất nền tảng cho phép những phẩm chất khác phát triển. Lòng nhân đạo liên quan với những kết quả tích cực như chung thủy trong hôn nhân, sự hợp tác, lòng trắc ẩn với người khác, những mối quan hệ xã hội vững chắc, sự chấp nhận nhóm chung, sự lạc quan, niềm hi vọng, tính kiên quyết, thoải mái với sự mơ hồ, và sẵn lòng chấp nhận trải nghiệm. Lòng nhân đạo cũng có mối quan hệ với sự sẵn lòng thừa nhận những

khoảng cách trong kiến thức hiện tại và xu hướng cảm thấy tội lỗi sau hành vi sai trái.[5]

Làm để nào để luôn khiêm tốn?

Bạn bắt đầu phát triển một tư duy cởi mở và định hướng kiểm nghiệm bằng cách lật lại những ví dụ phía trước:

1. Để ngăn chặn suy nghĩ bạn vượt trội hơn người khác, hãy tìm kiếm những gợi ý từ người khác để cải thiện bất cứ việc gì bạn làm: Nếu bạn có thể cải thiện ý tưởng của tôi, bạn sẽ bắt đầu như thế nào? Đặt ra câu hỏi này đủ nhiều, và bạn sẽ khám phá ra nhiều lỗ hổng trong tư duy của bản thân, và mọi cảm giác kiêu ngạo sẽ tan ra trong ánh sáng chói lóa của sự thật. Quá trình học hỏi là cái đe trên đó lòng nhân đạo được rèn giũa.

2. Nếu bạn nhận thấy suy nghĩ của mình không được thách thức đủ hoặc sự phát triển của bạn đi xuống, hãy thuê một huấn luyện viên, người đào tạo, hoặc nhà trị liệu. Đúng thế, hãy thuê ai đó. Đôi khi, nhóm đồng nghiệp hiện tại không thể nhìn xa hơn sự hiểu biết của họ về bạn. Đôi khi, họ không đủ năng lực hoặc sẵn sàng giúp đỡ bạn vượt qua một thách thức cụ thể hoặc một giai đoạn của cuộc đời. Những người chuyên nghiệp sẽ giúp bạn xem xét vấn đề, tìm kiếm sự sáng suốt, và tận dụng những công cụ được chứng minh cho sự phát triển. Nếu bạn muốn một danh sách những người chuyên nghiệp được chứng nhận trong chủ đề này, hãy ghé thăm trang HighPerformanceInstitute.com. Nếu bạn không thể thuê ai đó, hãy tìm một cố vấn và liên lạc hoặc gặp gỡ họ ít nhất hai lần mỗi tháng. Luôn nhận được phản hồi là dấu xác nhận tiêu chuẩn cho sự phát triển vững vàng.

3. Để ngăn chặn suy nghĩ bạn đương nhiên xứng đáng với sự ngưỡng mộ hoặc tuân theo của mọi người chỉ bởi vì con người bạn, nơi bạn đến, hoặc điều bạn hoàn thành, hãy nhắc nhở bản thân rằng, lòng tin có được qua việc quan tâm đến người khác, không phải sự khoe khoang khoác lác về bản thân. Hãy thách thức bản thân hỏi mọi người thêm những câu hỏi về con người họ, nơi họ đến, điều họ muốn giành được. Trước khi tương tác với người khác, hãy tự nói với bản thân, “Tôi bắt đầu từ số 0 với người này. Nếu đây là buổi hẹn hoặc tương tác đầu tiên với họ, những câu hỏi nào tôi có thể đặt ra để biết nhiều hơn về họ?”

4. Thay vì tin rằng mọi người không hiểu bạn hoặc họ sẽ đổ lỗi những cuộc chiến và thất bại trong cuộc đời bạn, hãy giành lấy quyền sở hữu những hành động của bạn bằng cách ngẫm nghĩ về vai trò của bạn. Sau một xung đột, hãy hỏi bản thân, "Tôi đang bóp méo tình huống này theo bất cứ cách nào để khiến bản thân tôi cảm thấy mình như một người hùng bị hiểu lầm? Và tôi đang xoay chuyển câu chuyện để khiến bản thân cảm thấy tốt hơn? Tôi đang cố tạo ra những bào chữa hoặc đóng vai nạn nhân để bảo vệ bản ngã của mình? Những hành động nào của tôi góp phần vào những vấn đề cần giải quyết ngay? Tôi có thể không biết gì về người này hoặc tình huống của họ?"

5. Duy trì thói quen nhắc nhở bản thân về những may mắn của bạn. Lòng biết ơn và lòng sự khiêm tốn được chỉ ra là quá trình "củng cố lẫn nhau", nghĩa là bạn càng biết ơn, bạn càng cảm thấy khiêm tốn. Và bạn càng cảm thấy khiêm tốn, bạn càng biết ơn.[6]

Những gợi ý này sẽ giúp bạn duy trì sự khiêm tốn, hiệu quả, và tôn trọng. Đó là cách bạn duy trì thành công, và đó là cách bạn xây dựng cuộc đời mà bạn có thể tự hào.

Quan điểm cuối cùng về sự vượt trội, đến từ quan điểm lãnh đạo. Không phải tất cả những người có hiệu suất cao, những người nói về việc không thể duy trì mức độ thành công của họ, đều đổ lỗi cho một nhận thức bên trong về sự vượt trội. Họ không cho rằng họ tách biệt hoặc tốt hơn người khác. Vấn đề của họ là người khác bắt đầu cho rằng họ hành động vượt trội. Những người có hiệu suất cao quá xuất sắc, họ tự nhiên bị tách biệt khỏi người khác bởi họ thực sự không nghĩ họ cần giúp đỡ. Họ không tham gia, và ý thức về sự tách biệt và sự vượt trội phát triển để lấp đầy khoảng trống chú ý đó. Đừng quên rằng, mọi người có thể nhận ra bạn kiêu căng khi bạn không tham gia với họ, mặc dù đó không phải mục đích hoặc tinh thần thực sự của bạn. Ngoài những gợi ý trên, sẽ có nhiều cách khác giúp bạn duy trì sự chân thành và sự nhận thức về bản thân bạn là một lãnh đạo khiêm tốn và hòa nhập.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Tình huống gần đây khi mà tôi nhận thấy bản thân chỉ trích thái quá hoặc từ chối nghĩ về người khác là...

2. Những suy nghĩ mà tôi có về bản thân trong tình huống đó và những người liên quan là...

3. Nếu tôi tưởng tượng lại tình huống từ quan điểm khiêm tốn và đánh giá cao hơn, tôi sẽ có thể nhận ra rằng...

4. Cách tốt nhất mà tôi có thể nhắc nhở bản thân rằng mọi người đang giải quyết những khó khăn trong cuộc sống và rằng chúng ta đều giống nhau hơn là khác nhau là...

CẠM BẪY#2: SỰ BẤT MÃN

"Hãy hài lòng với thành công thậm chí là trong vấn đề nhỏ nhất, và nghĩ rằng kết quả này không hề vặt vãnh."

— Marcus Aurelius

Tôi đang đứng một mình trong hậu trường tối, và nỗi lo lắng khủng khiếp vẫn cứ tiếp diễn. Một nhà soạn nhạc nổi tiếng đứng ngoài kia, tuyên bố với hàng nghìn khán giả, "Đừng bao giờ hài lòng!". Ông nói cụm từ này có lẽ 10 lần trong 15 phút. Ông cho rằng sự bất mãn cung cấp cho ông "nhiên liệu cảm xúc" cần thiết để luôn mơ mộng, đổi mới, vội vã hơn những đồng nghiệp của mình.

Ôi, các bạn thân mến, trái tim tôi đập thình thịch. Tôi sẽ làm gì?

Tôi là người diễn thuyết tiếp theo. Trang thứ hai trong bài thuyết trình của tôi, sắp được trình chiếu trên những màn hình lớn, có ba từ được viết nổi bật trên đó: HÃY HÀI LÒNG.

Nhà soạn nhạc thực sự đưa ra một phản đề với điều tôi sắp truyền đạt! Không phải thông điệp của ông ấy sai. Nếu ông ấy công nhận sự bất mãn với sự nghiệp thành công của ông ấy, tôi có thể tranh cãi với ai? Tuy nhiên, ai đó giải thích rằng, hiệu suất làm việc của họ chính xác với bản thân họ.

Vấn đề là ông ấy đang nói mọi người nên từ chối hài lòng trong cuộc sống và sự nghiệp, bởi vì sự bất mãn đó sẽ dẫn tới thành công lớn hơn. Quan

điểm này, chúng ta biết là, không chính xác. Nói chung, những người có hiệu suất cao không bất mãn với bản thân, cuộc sống, hay công việc của họ. Hãy nhớ một số khám phá tôi chia sẻ trong cuốn sách này: Thực tế, những người có hiệu suất cao hạnh phúc hơn hầu hết mọi người. Họ cảm thấy hài lòng và được đền đáp tốt trong sự nghiệp, và họ trau dồi những kinh nghiệm tích cực hơn là tiêu cực, với niềm vui thường ở trung tâm những nỗ lực của họ.

Khi tôi suy nghĩ thông suốt quan điểm này, người dẫn chương trình sự kiện bắt đầu giới thiệu tôi là diễn giả tiếp theo. Không có thời gian để thay đổi bài thuyết trình. Tôi sẽ phải thực hiện điều mình phải làm nhiều lần trong sự nghiệp: P há hủy câu chuyện hoang đường mạnh mẽ và phổ biến về hiệu suất làm việc.

Có một cảm thức văn hóa lâu đời nói rằng, chúng ta không nên hài lòng với công việc của chúng ta, bởi vì sự hài lòng sẽ dẫn tới thói tự mãn. Nhưng sự hài lòng có rút cạn động lực hoặc làm yếu quyết tâm trở nên xuất sắc của chúng ta không?

Thực hiện khảo sát và huấn luyện rất nhiều người có hiệu suất cao nhất thế giới, tôi nhận thấy câu trả lời là không. Sự hài lòng phải đi cùng với quá trình phấn đấu cho hiệu suất cao nhất.

Những người không bao giờ hài lòng sẽ không bao giờ yên bình. Họ không thể tìm thấy sự tập trung của bản thân - sự ồn ào của tâm trí bất mãn ngăn cản họ tìm thấy một nhịp điệu khiến họ cảm thấy có sức sống và hiệu quả. Nếu tôi không thể hài lòng trong một khoảnh khắc, vì thế tôi không cảm thấy có kết nối hoặc biết ơn cho khoảnh khắc. Sự bất mãn tương ứng với tình trạng mất liên kết, vậy nên những người cảm thấy bất mãn không trải nghiệm những cấp độ tham gia và niềm vui trọn vẹn mà những người có hiệu suất cao thường đề cập. Sự bất mãn khiến họ ám ảnh về sự tiêu cực, dẫn đến tình trạng bỏ lỡ thứ đang hiệu quả, và không khen ngợi hoặc đánh giá cao những người khác. Sự tập trung tiêu cực này ngăn cản lòng biết ơn, loại biết ơn này khiến cuộc sống trở nên nhiệm màu và có thể dẫn dắt người khác. Không-điều- gì-đủ-tốt, tinh thần không bao giờ ổn định, đồng thời ép buộc họ loại bỏ quá nhanh thứ đứng trước mặt họ và chuyển đến bước lặp hoặc điều tiếp theo. Và với hành động đó, không có sự đánh giá cao thực sự hoặc ký ức thành tựu được rèn giũa trong tâm trí họ, vì vậy, họ chỉ là những

bóng ma bận rộn và trống rỗng trong cuộc săn lùng một ngày mơ mộng nào đó khi họ có thể sở hữu sự hoàn hảo.

Cuối cùng, bóng tối, sự kiệt sức, nhà giam cảm xúc tiêu cực chính là sự bất mãn không ngừng phá hoại hiệu suất làm việc. Sự bất mãn vĩnh viễn là bước đầu tiên trên con đường dẫn tới nỗi khổ sở.

Tinh thần không bao giờ ổn định, người không vui vẻ phấn đấu rất giống với thứ mà các nhà nghiên cứu gọi là chủ nghĩa hoàn hảo kém thích nghi.[8] Đây là loại chủ nghĩa hoàn hảo trong đó bạn đặt những tiêu chuẩn cao - thường là điều tốt - nhưng luôn chỉ trích bản thân dữ dội vì bất cứ sự không hoàn hảo nào (một điều xấu). Hành động này có thể gây ra mối lo âu lớn về việc tạo ra lỗi lầm rằng, hiệu suất cao nhất hoàn toàn bất khả thi. Sự lo lắng ám ảnh về lỗi lầm liên quan tới một số kết quả tiêu cực, bao gồm lo âu, ít tự tin, định hướng thất bại, và những phản ứng tiêu cực với những sai lầm cơ bản trong suốt cuộc cạnh tranh. Và kết quả là, bất kể làm gì hoặc giành được gì, bạn sẽ luôn bất mãn.[9] Đó là sợi dây thòng lọng trói buộc đau khổ, và đó là lý do tại sao, như nghiên cứu chỉ ra, sự bất mãn thường kéo theo trầm cảm.[10]

Nếu sự bất mãn quá nguy hại đến hiệu suất làm việc, tại sao nhiều người cho rằng bạn phải bất mãn mới thành công? Bởi vì quan điểm này có cảm giác tự nhiên và tự động. Rất dễ bất mãn, bởi vì nhận biết điều sai trái trong một tình huống là thói quen của sự phát triển. Thường được gọi là khuynh hướng tiêu cực, hành vi luôn luôn theo dõi những lỗi lầm và điều bất thường giúp loài người chúng ta tồn tại.[11]

Khi tổ tiên con người nghe thấy tiếng xào xạc trong bụi cây và những con dế ngừng kêu, còi báo động vang lên, thông báo thứ gì đó vừa rời khỏi. Đó là một thói quen tốt. Nhưng nếu áp dụng quá mức trong cuộc sống hiện đại thường ngày, sự thúc ép tương tự này không giúp chúng ta tồn tại - nó gây ra nỗi đau khổ.

Một số người có thể tranh cãi rằng, não bộ của chúng ta mặc định tìm kiếm sai lầm, nhưng đó không phải là thiết lập mặc định duy nhất. Não của bạn bẩm sinh kiến tạo niềm hạnh phúc nhiều ngang sự tiêu cực hoặc sợ hãi.[12] Nếu ý tưởng này không đúng, vậy làm thế nào để giải thích bằng thực tế

rằng, trên toàn thế giới, hầu hết mọi người hạnh phúc một cách hài hòa?[13] Xu hướng tự nhiên của chúng ta là tìm kiếm những cảm xúc và trải nghiệm tích cực. Khi chúng ta tìm kiếm, hành vi này nâng cao hiểu biết và khả năng nhận thấy những cơ hội mới của chúng ta.[14] Tìm kiếm đồng thời dẫn đến trạng thái dòng chảy tạo ra những kết quả của hiệu suất làm việc vượt trội mang tính khách quan.[15] Xu hướng này nên được khuyến khích và khuếch trương. Khi đó, cuộc sống ở thời kỳ rực rỡ nhất và có nhiều khả năng đạt được hiệu suất cao.

Lý do mà tôi cật lực chống lại tín điều "không bao giờ hài lòng" mở rộng trên nghiên cứu dựa vào kinh nghiệm. Đơn giản là, lối tư duy này ít liên quan đến giá trị thực tế, bởi vì sự nhấn mạnh nằm trong lĩnh vực sai lầm. Lối tư duy này nhắm vào trong một tuyên bố hơn là một hướng đi tích cực. Khi bạn trò chuyện với những người ưa thích lời chỉ dẫn đó, và yêu cầu họ biến nó thành kết quả tích cực, họ sẽ nói những điều như "Hãy luôn có động lực"; "Hãy nhận biết hành động không hiệu quả và cải thiện nó"; "Hãy quan tâm tới chi tiết"; "Hãy hướng tầm nhìn vào mục tiêu lớn hơn khi bạn phát triển"; "Hãy luôn tiến lên". Sự thật là, bạn có thể làm mọi hành động này và vẫn hài lòng. Tìm kiếm sự xuất sắc và trải nghiệm hài lòng không xung khắc với nhau.

Do đó, hài lòng không có nghĩa là "ổn định". Hài lòng đơn giản là chấp nhận và thoải mái với thứ mà sự hài lòng biểu hiện. Sự hài lòng cho phép bản thân bạn cảm thấy mãn nguyện dù có một điều không trọn vẹn hoặc không "hoàn hảo". Ví dụ, khi tôi viết cuốn sách này, tôi hài lòng mặc dù tôi cố gắng khiến cuốn sách hay hơn, mặc dù chỉ vài tuần với hạn chót, mặc dù tôi không chắc chắn cuốn sách sẽ biến thành gì. Khi tôi quay video, tôi hài lòng mặc dù tôi biết tôi có thể làm tốt hơn với nhiều hơn thời gian hoặc luyện tập thêm, và rằng bất kể tôi làm gì, nhiều người sẽ không thích kết quả. Khi tôi phục vụ những khách hàng, tôi hài lòng mặc dù chúng tôi có thể không đạt được giải pháp hoàn hảo. Cảm giác hài lòng này không có nghĩa tôi hiểu mọi thứ. Không có nghĩa tôi không quan tâm chi tiết hoặc không đẩy những giới hạn và không cổ vũ mọi người xuất sắc và xuất sắc hơn nữa. Tôi chỉ thực hiện theo lựa chọn tôi cho là đơn giản trong cuộc sống: Hãy là một người phấn đấu hài lòng hơn là một kẻ thô lỗ bất mãn. Huýt sáo trong khi bạn làm việc, hoặc cắn chặt răng và thở phì phò? Hài lòng là một lựa chọn.

Nhưng làm thế nào để đáp lại những người nói, “Brendon này, tôi khá thành công mặc dù tôi luôn luôn bất mãn?” Tôi đơn giản nói quan điểm này: Con đường phía trước của bạn không phải cảm thấy quá tiêu cực thêm chút nào nữa, và nếu bạn cho phép sự bất mãn là cách thức của bạn, cây thánh giá của bạn, thương hiệu của bạn, vì thế khả năng là, bạn sẽ sớm nhận thấy hiệu suất làm việc của bạn tiến triển chậm. Chúng ta đều cần đến kết quả tốt của sự hài lòng và mãn nguyện ở thời điểm nào đó. Nếu bạn tiếp tục lừa dối bản thân về nó, sự lơ là sẽ là gót chân Asin của bạn.

Vì thế hãy cùng trung thực: Có lẽ sự bất mãn không thực sự là điều khiến bạn giỏi giang ở thời điểm ban đầu. Thứ tương quan với thành công của bạn có thể không là nguyên nhân. Điều gì sẽ xảy ra nếu nguyên nhân là một mục tiêu, một đam mê sâu sắc, hoặc ham muốn mãnh liệt để truyền cảm hứng cho những người khác phát triển, thứ thực sự ép buộc bạn trong tất cả những năm đó? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đơn giản luyện tập một trong những thói quen đem lại hiệu suất cao mà không nhận biết thói quen ấy? Tôi hỏi điều này bởi vì quá thường xuyên, chúng ta công nhận những cảm xúc và trải nghiệm trước mắt và bỏ lỡ những nguyên nhân thực sự của thành công. Giống như ai đó nói, “Tôi thành công bởi tôi chỉ ngủ bốn tiếng một đêm”. Không, ngủ ít không phải yếu tố làm bạn thành công - 50 năm của khoa học giấc ngủ chứng minh rằng, thiếu ngủ khiến bạn suy yếu nhận thức, không phải cải thiện tốt đa.[16] Bạn thành công mặc dù thiếu ngủ, bởi vì những phẩm chất khác bù cho thiếu hụt đó. Theo cách nói tương tự, tôi gợi ý rằng sự bất mãn không phải sức mạnh giúp bạn leo cao.

Tôi biết bất kể tôi có làm gì, tôi cũng không thể chiến thắng một lý lẽ tại đây nếu bạn cho rằng sự bất mãn giúp bạn thành công. Nhưng có lẽ tôi mời bạn xem xét khả năng là, có thể cảm thấy tốt hơn nếu đôi khi, bạn cho phép bản thân tận hưởng thêm những khoảnh khắc, ca ngợi bản thân, đập tay ăn mừng với nhóm vì một nỗ lực tốt, nhận ra bạn sẽ ổn thôi và công việc đang thuận lợi. Khi bạn có thể hoàn toàn đắm chìm vào một khoảnh khắc và hài lòng với điều bạn đang làm, bạn có thể tiếp cận dòng chảy và tiềm năng lớn hơn. Mọi người xung quanh bạn sẽ thích thú, đánh giá cao và khuyên bảo bạn nhiều hơn. Sớm thôi, thay vì mọi bất mãn đó sẽ là cảm giác kết nối và trò chơi thực sự, và khi cảm giác đó xuất hiện, bạn sẽ chạm tới cấp độ hoàn toàn mới của sự thành thạo và hiệu suất làm việc. Những người cảm nhận một cảm giác chơi đùa, không phải bất mãn, làm việc tốt hơn trong hầu hết

mọi lĩnh vực cần nỗ lực. Chơi đùa không phải là nuông chiều; chơi đùa mang tính quyết định cho sự sáng tạo, sức khỏe, chữa lành, và niềm hạnh phúc.[17]

Dòng chảy và chơi đùa là những cánh cửa dẫn tới sự thành thạo. Vì thế, đừng lo lắng. Bạn sẽ không mất đi đam mê bởi bạn cảm thấy tốt hơn.

Thậm chí, tất cả những quan điểm này quan trọng hơn nếu bạn là một lãnh đạo. Cho phép sự hài lòng lớn hơn khi bạn phấn đấu không chỉ là về bạn có thể cảm thấy tốt hơn bao nhiêu. Không ai muốn làm việc với người nào đó luôn luôn bất mãn với bản thân họ hoặc với những người khác. Chúng tôi nhận thấy rằng, những lãnh đạo luôn sa lầy trong cơ chế tìm kiếm sai sót và quên chúc mừng những chiến thắng nhỏ, đồng thời luôn không công nhận sự tiến bộ, khen ngợi nhóm, khuyến khích suy ngẫm, và đấu tranh cho ý tưởng của người khác. Nói cách khác, chính bản thân họ cũng không là một niềm vui đối với những người xung quanh họ. Đó là lý do tại sao tôi cảnh báo những người có hiệu suất cao: Nếu bạn thường xuyên bất mãn, hành động này sẽ phá hủy tầm ảnh hưởng của bạn với người khác, và như bạn đã biết, tầm ảnh hưởng mang tính quyết định cho thành công lâu dài của bạn.

Vì vậy, bạn có thể ngăn chặn sự bất mãn phá hủy hiệu suất làm việc như thế nào? Tôi đưa ra một lời nhắc nhở quan trọng nhất: Cuộc sống ngắn ngủi, vì vậy hãy quyết định tận hưởng nó. Thay vì bất mãn, hãy tạo ra niềm vui và vinh danh điều bạn làm. Tôi hứa bạn sẽ bắt đầu cảm thấy có sức sống, động lực, và thỏa nguyện nhiều hơn.

Nếu thật khó tưởng tượng một cuộc sống không có bất mãn, thì ít nhất bạn có thể bắt đầu khiến cuộc sống tốt hơn với những thực hành chiến thuật hằng ngày, hằng tuần mà có thể giúp bạn đánh giá cao những may mắn thường xuyên hơn. Hoạt động này đặc biệt đúng đắn nếu bạn dần dần trải nghiệm từ sự bất mãn về hiệu suất làm việc đến tự căm thù bản thân. Nếu là trường hợp đó, giờ là lúc để bản thân yên bình. Bạn hoàn thành đủ rồi. Ngày hôm qua chấm dứt ở buổi tối hôm trước, và ánh sáng mặt trời sáng nay thuộc về một ngày mới mẻ.

Trong khoảnh khắc này, ngay bây giờ, bạn có thể thở sâu, và cuối cùng, sau tất cả, hãy mang tình yêu và sự đánh giá cao đến cho bản thân.

Để giúp bạn trên hành trình này, hãy thử:

• Bắt đầu viết nhật ký cuối mỗi ngày. Viết ra ba điều sẽ tốt hoặc tốt hơn kỳ vọng trong ngày đó. Viết về bất kỳ tiến triển hoặc may mắn bạn cảm thấy biết ơn. Lời khuyên đơn giản nhưng thiết yếu cho những người có hiệu suất cao duy trì hiệu suất làm việc của họ: Hãy bắt đầu chú ý điều gì sẽ tốt đẹp, đánh giá cao những may mắn của bạn, tận hưởng hành trình, và ghi lại những chiến thắng của bạn.

• Tập hợp gia đình hoặc nhóm một lần mỗi tuần không vì lý nào nào khác ngoài việc nói về thứ đang hiệu quả, điều mọi người hào hứng, điều khác biệt mà những nỗ lực của bạn tạo ra trong cuộc sống của những người thực sự.

• Bắt đầu những cuộc gặp bằng cách yêu cầu người khác chia sẻ một điều tuyệt vời xảy ra mà có thể đem đến cho nhóm một cảm giác vui sướng, tự hào, và toại nguyện.

Đây là những bước đơn giản, nhưng chúng sẽ có ý nghĩa với những người mà bạn yêu thương và dẫn dắt.

Tôi nhớ khi hoàn thành bài thuyết trình ngày hôm đó - nơi mà tôi phải cẩn thận sửa lời khẳng định của một nhà soạn nhạc nổi tiếng rằng “không bao giờ hài lòng” là một trạng thái tâm lý mà toàn bộ khán giả nên sử dụng. Tôi thận trọng bước về hậu trường, tưởng tượng rằng, nếu ông ấy vẫn ở đó, ông ấy sẽ rất buồn. Và ông ấy ở đó. Người người soạn đứng đó, khoanh tay trước ngực. Ông nói, “Tôi nghe anh diễn thuyết. Tôi chắc chắn sau đó anh khá hài lòng!”

Tôi cười bối rối. “Đúng, tôi cố gắng, nhưng tôi hi vọng điều đó không làm ông buồn. Tôi cố không phủ nhận thông điệp của ông rằng luôn phấn đấu để luôn trở nên xuất sắc hơn quan trọng như thế nào. Ít nhất ông hài lòng với bài thuyết trình của ông chứ? Khán giả dường như thích nó.”

“Không,” ông gắt lên. “Tôi không hài lòng, và tôi không nghĩ tôi hoặc anh nên hài lòng. Tôi có sự khiêm nhường để biết được tôi có thể làm tốt hơn.”

Tôi trả lời, “Tôi đồng ý. Chúng ta đều có thể làm tốt hơn. Con đường duy nhất tôi nhìn thấy hiệu quả trong thời gian dài là bắt đầu tận hưởng thứ ông đang làm - thứ ông cố gắng. Ông yêu điều ông làm, đúng chứ?

“Có. Tôi yêu.”

“Và ông nói với khán giả rằng ông cảm nhận rằng bản thân đang đi trên con đường, ý là bước đi trong cuộc sống?”

“Đúng thế.”

“Được rồi. Và sau đó ông không thấy mãn nguyện?” Ông ấy nghĩ về điều đó trong giây lát và nói, “Tôi cho là không.”

“Thế thì khi nào?” Tôi hỏi. “Nếu ông yêu điều ông đang làm và ông cảm thấy ông đang đi trên con đường đúng đắn, khi nào ông có cơ hội để cảm thấy tốt hơn về điều đó trong giây lát?”

Ông ấy buông hai tay. “Câu hỏi hay đấy. Ai biết được? Sớm thôi, có lẽ thế.”

Ba tháng sau đó, những tờ báo lá cải đưa tin ông đến một trung tâm điều trị trầm cảm.

Nếu mục tiêu của bạn là duy trì hiệu suất cao, làm ơn, hãy để bản thân cảm nhận được những chiến thắng.

Đừng chỉ hi vọng đến nơi nào đó, ngày nào đó và cuối cùng cảm thấy hài hòng. Hãy cố gắng hài lòng.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Những lĩnh vực trong cuộc sống mà tôi cảm thấy luôn bất mãn bao gồm...

2. Một số điều tốt đẹp đồng thời xảy ra trong những lĩnh vực đó bao gồm...

3. Điều gì đó tôi có thể nói với bản thân trong lần tới khi tôi cảm thấy bất mãn, để khiến tôi chú ý đến những điều tốt đẹp và tiếp tục tiến lên là...

4. Ai đó có thể nhận thấy tôi bất mãn hơn tôi muốn họ là...

5. Nếu tôi sẽ truyền cảm hứng cho người đó tin là họ có thể tận hưởng cuộc sống khi họ làm việc chăm chỉ và thành công, tôi sẽ phải thay đổi những hành vi...

CẠM BẪY #3: SỰ LƠ LÀ

"Nếu sự việc không diễn ra tốt đẹp, hãy bắt đầu nỗ lực khắc phục tình huống bằng cách nghiên cứu cẩn thận sự phục vụ mà bạn đang tạo ra, và đặc biệt là tinh thần mà bạn biểu hiện."

— Roger Babson

Sự lơ là, giống những những cạm bẫy khác của sự kiêu ngạo và sự thất vọng, bất ngờ tiếp cận bạn. Bạn không nói với bản thân, "Tôi sẽ lơ là sức khỏe, gia đình, nhóm, trách nhiệm, niềm đam mê và giấc mơ thực sự." Sự lơ là nghiêng về đam mê hoặc sự bận rộn khiến bạn không nhận ra điều quan trọng, đến mức đủ lâu để mọi thứ hoàn toàn tan vỡ.

Thường thì, sau đó, sự lơ là không liên quan đến thứ bạn thực hiện mà khiến hiệu suất làm việc của bạn không cao, mà là thứ bạn không thực hiện. Bởi theo đuổi quyết tâm thành tựu hoặc sự thành thạo trong một lĩnh vực của cuộc sống, bạn không suy nghĩ về những lĩnh vực khác. Sớm thôi, những lĩnh vực đó sẽ phản kháng lại vì cần sự chú ý nhiều hơn. Đây là câu chuyện của những người làm việc quá chăm chỉ trong sự nghiệp đến mức họ cứ quên mất những mong muốn của người bạn đời. Sớm thôi, cuộc hôn nhân sẽ chìm trong tình trạng rối rắm, những người có hiệu suất cao cảm thấy kinh khủng, và hiệu suất làm việc giảm. Giống với ví dụ này là sự bỏ bê sức khỏe, con cái, tình bạn, duy linh, hoặc tài chính của một cá nhân, và bạn vẫn có câu chuyện tương tự: Sự ám ảnh trong một lĩnh vực cuộc sống làm tổn thương những lĩnh vực khác, kích hoạt một loạt những sự kiện và cảm xúc tiêu cực mà cuối cùng vô hiệu hóa người có hiệu suất cao.

Một lần nữa, không ai có ý định lơ là những phần quan trọng của cuộc sống của họ trong thời gian dài. Ít nhất thì, không phải những người có hiệu suất cao tôi phỏng vấn, những người không duy trì được sự tiến triển. Thực tế,

hầu hết họ chia sẻ một cảm giác ngạc nhiên về những điều luôn quá mất kiểm soát. Họ sẽ thường nói rằng, “Tôi biết tôi đang tung hứng quá nhiều quả bóng nhưng tôi không nhận ra nó quá tệ cho đến khi...” Từ cuối cùng đó: cho đến khi. Tôi không diễn tả bao nhiêu lần tôi nghe thấy từ đó được nhấn mạnh với một tông giọng đau đớn và nuối tiếc.

Tôi muốn bạn tránh những điều không hay này. Tin tốt là, việc tránh sự lơ là dễ dàng về mặt chiến thuật. Tin xấu là, việc này đòi hỏi một quá trình thay đổi tinh thần khó khăn và thường rất mạnh mẽ. Trước khi tôi chia sẻ phần cách thức, hãy để tôi chia sẻ hai khác biệt về tại sao những người có hiệu suất cao lơ là điều gì đó quan trọng với họ đầu tiên.

Trong khi thực hiện những cuộc phỏng vấn, điều tôi thấy hấp dẫn là những người có hiệu suất cao không đổ lỗi sự lơ là của họ cho những điều tương tự như người có hiệu suất làm việc thấp. Những người có hiệu suất làm việc thấp thường đổ lỗi cho người khác hoặc do thiếu thời gian. “Tôi không có đủ sự ủng hộ, vì vậy tôi không thể làm mọi thứ, và phải hi sinh điều gì đó" hoặc "Tôi không có đủ thời gian trong ngày để hoàn thành tất cả.” Không nghi ngờ gì, chúng ta thường biện hộ như thế để sự lơ là trở thành một phần của cuộc sống vì những lý do này.

Chỉ những người có hiệu suất cao mới hiếm khi biện hộ. Thay vì thế, khi họ ngẫm nghĩ về một khoảng thời gian mà họ lơ là điều gì đó và điều đó tổn hại đến hiệu suất làm việc, họ đặt hầu hết lỗi lầm lên đôi vai của chính họ. Họ nhận trách nhiệm cá nhân. Lơ là là thiếu sót của chính họ. Những lời giải thích của họ cho sự bỏ bê, tôi nhận thấy, có thể đặt vào hai trạng thái: lãng quên và quá sức.

Sự lãng quên

Sự lãng quên là lời bào chữa ít được sử dụng hơn trong hai trạng thái, nhưng nó lại là một thủ phạm phá hoại. Nghĩa là, bạn quá tập trung trong một lĩnh vực đến mức bạn hoàn toàn không nhận biết những vấn đề đang phát triển trong lĩnh vực khác. Những người có hiệu suất cao bắt đầu giảm hiệu suất giải thích sự lãng quên bằng cách nói, “Tôi ám ảnh với công việc, tôi thực sự không nhận ra tôi đang quá béo" hoặc "Cô ấy đột ngột bỏ đi vào một ngày nào đó. Tôi sửng sốt và ghét bản thân vì điều đó" hoặc "Đó là khi

tôi nhận ra nhóm của mình nói những điều tương tự trong nhiều tháng, nhưng tôi quá bận rộn để chú ý.”

Lắng nghe những người có hiệu suất cao mô tả sự lơ là vì lãng quên luôn đau đớn. Họ có một tông giọng rõ ràng: Họ ghét bản thân vì không suy nghĩ về những điều quan trọng khác. Sự nhận thức muộn màng rất khổ sở, đặc biệt là với những người từng có hiệu suất cao lơ là tiến tới tình trạng tự căm ghét bản thân và hối hận.

Một phần lý do quá đau đớn là những điều mà họ tin tưởng giúp họ leo đến thành công - làm việc chăm chỉ, tập trung, và kiên trì - trở thành những điều gây ra sự lụi tàn của họ. Những nhà nghiên cứu lưu ý rằng, đôi khi sự bền bỉ, quyết tâm và can đảm duy trì trong thời gian dài, có thể thực sự hủy hoại niềm hạnh phúc và sức khỏe khiến chúng ta bỏ lỡ những con đường thay thế đến mục tiêu, và thậm chí khiến chúng ta bỏ bê những cơ hội để hợp tác.[18] Làm việc chăm chỉ ở cường độ lớn được duy trì quá lâu biến thành chứng nghiện công việc, tạo ra xung đột công việc - gia đình, thứ làm tổn thương niềm hạnh phúc của người nghiện việc và các thành viên trong gia đình của họ.[19]

Đó là lý do tại sao tôi thiết tha cảnh báo bạn để bạn không chịu tổn thương bởi sự lãng quên. Bạn không muốn là người đó, người bị sửng sốt bởi một điều rất hiển nhiên. Luôn có những cảnh báo cùng trên con đường đến thảm họa. Chúng ta chỉ phải chú ý.

Những chương về sự sáng suốt và tầm ảnh hưởng sẽ giúp bạn ngăn chặn sự lãng quên. Đồng thời, bạn có thể muốn nhớ lại hoặc thực hiện hoạt động thuộc phạm vi cuộc sống từ chương về năng suất:

Giải pháp là duy trì quan điểm trong cuộc sống bằng cách theo dõi chất lượng hoặc tiến triển của những hoạt động chủ chốt trong cuộc sống. Một đánh giá đơn giản hằng tuần thứ chúng ta theo đuổi trong những lĩnh vực chủ chốt của cuộc sống, giúp chúng ta tái cân bằng hoặc ít nhất là lên kế hoạch cho sự cân bằng hơn.

Tôi nhận ra rằng, sắp xếp cuộc sống trong 10 phạm trù khác nhau rất hữu ích: sức khỏe, gia đình, bạn bè, mối quan hệ thân mật, sứ mệnh/công việc, tài chính, cuộc phiêu lưu, sở thích, tính duy linh, và cảm xúc. Khi tôi làm

việc với khách hàng, tôi thường yêu cầu họ đánh giá hạnh phúc của họ trong phạm vi từ một đến 10 và đồng thời viết ra những mục tiêu của họ trong từng phạm vi vào các tối Chủ nhật.

Có thể có những lĩnh vực khác mà bạn muốn tự giám sát, hoặc những mô tả hoặc mục tiêu khác mà bạn nhắm tới, vì vậy, tôi khuyến khích bạn xây dựng những mục của riêng mình, chấm điểm, và suy nghĩ về những lời nhắc nhở. Mục tiêu là luôn xem lại, ít nhất một lần mỗi tuần. Những khách hàng của chúng tôi nhận thấy mục tiêu này rất hữu ích, không chỉ trong việc tránh lơ là trong một lĩnh vực, mà còn đạt được cân bằng cuộc sống tổng thể tốt hơn.

Quá sức

Bây giờ bạn có một công cụ mới để tránh bị lãng quên khi bạn tiếp tục vươn lên. Vấn đề tiếp theo, hành động với quá cao, phức tạp hóa vấn đề.

Một lý do mà những người có hiệu suất cao rất hiệu quả là họ kỷ luật hơn trong quá trình thiết lập những ưu tiên vào việc cần tập trung. Như bạn được biết trong chương về năng suất, họ nhận thức lĩnh vực quan tâm chủ chốt của bản thân, sau đó tập trung vào nhiều sản phẩm chất lượng. Đó là hành động đưa họ đến nấc thang tiếp theo và buộc họ luôn phát triển và tăng cường giá trị. Nhưng khi sự tập trung đó suy yếu bởi hành động với quá cao, hiệu suất làm việc của họ cũng suy yếu.

Theo những người có hiệu suất cao không duy trì được thành công, với quá cao là một vấn đề bắt nguồn từ một khao khát có được nhiều hơn mà không thể thỏa mãn, kết hợp với một cảm giác không thực tế của điều có thể có được trong một khoảng thời gian ngắn, dẫn đến việc quá tận tụy. Nói cách khác, với quá cao là vấn đề của việc cố gắng giành được quá nhiều, quá nhanh, trong quá nhiều lĩnh vực.

Bài học của họ được nhận biết rõ ràng: Khi bạn giỏi giang, bạn muốn đảm nhiệm nhiều hơn. Nhưng hãy đề phòng sự thúc đẩy. Giỏi giang không nghiêng nhiều về việc phát triển nhiều thứ hơn, chỉ bởi vì bạn có thể. Mà thường nghiêng về phát triển ít thứ hơn - hướng mọi sự chú ý vào số ít những điều quan trọng và bảo vệ thời gian, niềm hạnh phúc và sức khỏe của bạn, vì vậy bạn có thể thực sự thu hút những người xung quanh, thích thú với nghề nghiệp của mình, và tự tin xử lý những nhiệm vụ. Hãy chỉ tập

trung vào một số việc, một số người và những ưu tiên mà bạn thực sự quan tâm, và bạn sẽ không bị tổn thương bởi hành động với quá cao. Mở rộng những đam mê của bạn quá xa, và khao khát của bạn sớm bỏ xa những khả năng của bạn. Do đó, hãy nhắc nhở bản thân rằng quan trọng nhất là tập trung cao độ vào điều cốt yếu.

Tôi có thể nói được ai đó có sắp sửa bị thất bại, bằng cách hỏi một câu hỏi hơn giản: "Hiện tại, bạn có cảm thấy bản thân thực sự tận tụy quá khả năng không?"

Tôi nhận thấy, những người mới thành công hầu như luôn đồng ý. Thành công ban đầu của họ xuất phát từ hành vi đồng ý với hầu hết mọi thứ xuất hiện, bởi vì họ vẫn kiểm nghiệm những khả năng của bản thân, học hỏi những thế mạnh, cố gắng tìm thấy điều đúng đắn, hi vọng sử dụng một cơ hội ngay lập tức. Họ sợ sẽ bỏ lỡ điều gì đó, và ở thời điểm nào đó, họ đánh giá quá cao khả năng xử lý công việc của họ. Nhóm người có hiệu suất cao khác trả lời "có" với câu hỏi trên thì sao? Đó là những người có hiệu suất cao đang suy giảm.

Đây là sự thay đổi tư duy khó khăn mà bạn sẽ phải tiến hành một khi chạm đến hiệu suất cao. Bằng một số cách thức, điều này giống như một cách tiếp cận nguy hiểm và đối lập, nhưng lại quan trọng sống còn:

Hãy chậm lại, có chiến lược hơn, và nói "không" thường xuyên hơn.

Tôi biết, khuyên ai đó chậm lại trong tình huống tốt để thành công dường như tước đi mất niềm tin. Nhưng hãy tử tế với chính mình và đọc lại câu đó. Sau đó, hãy dành cho bản thân một món quà và đọc lớn thành tiếng. Quan trọng là câu nói đó thực sự dành cho bạn.

Một cách tự nhiên, tồn tại sự thúc đẩy và cái đà tuyệt vời đến cùng với hiệu suất cao. Bạn có thể bắt đầu cảm thấy như thể bạn rất tuyệt vời, đặc biệt khi sự chú ý và những cơ hội mới mẻ đẩy tới những hoài bão mới và đem đến sự tự do mới. Siêng năng và làm nhanh nhất có thể cho phép bạn giành được thành công dù khó khăn nhưng bạn vẫn có cảm giác thỏa mãn và cần thiết. Nhưng trạng thái tinh thần siêng năng, vội vã đó sẽ khiến bạn kiệt sức, và nếu bạn tiếp tục đảm nhiệm quá nhiều, bạn có nguy cơ đánh mất tất cả. Đúng thế, bạn có thể làm những việc đáng kinh ngạc. Đúng thế, bạn muốn

đảm nhiệm thế giới này. Đúng thế, bạn là kẻ phá cách. Nhưng đừng quá sức chỉ bởi bạn giỏi việc của mình. Khoảng cách từ sự phá cách đến kiệt sức là rất ngắn.

Vì thế hãy chậm lại. Hãy kiên nhẫn. Bạn có nhiều kỹ năng và thời gian để tiếp tục xây dựng, tăng cường giá trị và đổi mới. Bạn có thể mở rộng lĩnh vực quan tâm chủ chốt của bạn một cách có chủ đích và kiên nhẫn. Hãy chơi cuộc chơi dài, và cuộc sống sẽ giống như một cuộc chơi nhiều hơn là một công việc vất vả.

Trong khi chậm lại dường như ít hấp dẫn hơn "đừng cố định" hoặc "đừng để lỡ cơ hội", tuy nhiên, đây là lời khuyên của hơn ba phần tư những người đã từng có hiệu suất cao mà tôi trò chuyện. Cố gắng đi nhanh hơn và làm nhiều hơn dường như quá đúng đắn khi bạn giỏi giang và chắc chắn, nhưng có thể hạ gục bạn bởi một cú sẩy chân nghiêm trọng.

Vậy chính xác chúng ta nói "chậm lại" với ý gì? Đầu tiên, thay vì sống một phong cách sống phản ứng, bạn hãy làm chủ bản thân mình trong một ngày. Khi thành công chất đống, dễ dàng để dành thời gian phản hồi những lời mời, những cuộc gọi và những đề nghị của những người hảo tâm. Bỗng nhiên, một ngày trôi qua và bạn chẳng làm gì cả. Bạn cảm thấy thành công, nhưng không có gì thực sự diễn ra ngoại trừ những cuộc gặp mới. Chậm lại có nghĩa dành thời gian để quan tâm lịch làm việc của bạn - hãy thực hiện điều bạn học được trong cuốn sách này về đánh giá lịch trình và những việc phải làm mỗi tối, mỗi sáng, mỗi tuần.

Chậm lại đồng nghĩa với nói không với những điều tốt đẹp mà khiến một ngày của bạn kéo dài và quá xa. Nếu một cơ hội tốt xuất hiện nhưng lấy mất một vài giấc ngủ của bạn, ép buộc bạn hủy những bước đi chiến lược mà bạn đã lên kế hoạch trước đó từ lâu, và không cho bạn dành thời gian với gia đình, thì hãy nói không. Nhồi nhét một ngày quá nhiều đến mức bạn không có thời gian cho suy nghĩ hoặc làm trẻ lại chỉ khiến bạn mệt mỏi và cáu kỉnh. Và không ai công nhận sự mệt mỏi và một tâm trạng tệ cho hiệu suất làm việc cấp độ thế giới của họ.

Đó là lý do tại sao tôi khuyến khích tất cả những người có hiệu suất cao luôn muốn vươn lên rằng, đầu tiên, hãy nói không với gần như mọi cơ hội trong tâm trí họ, sau đó ép bản thân họ giải thích trước khi đưa ra câu trả lời

"có". "Có" đưa bạn vào cuộc chơi. Đảm nhiệm quá nhiều và theo đuổi quá nhiều mối quan tâm giúp bạn tìm hiểu "thành công" của bạn. Nhưng bây giờ khi bạn đang thành công, nhiều câu trả lời "Có" dễ làm tổn thương bạn. Câu trả lời "Không" sẽ giúp bạn duy trì sự tập trung.

Để giúp bạn nhận thức đúng những câu trả lời "có" và "không", bạn phải bắt đầu suy nghĩ có chiến lược nhiều hơn. Tư duy chiến lược có nghĩa là phân tích sự việc thành những điều thiết yếu và lên kế hoạch hoàn thành trong nhiều tháng và nhiều năm. Việc này khó khăn, nhưng bạn phải xem xét cẩn thận những cơ hội khác nhau ngay bây giờ, đánh giá chúng với tầm nhìn lớn hơn. Bạn không thể chỉ nghĩ về điều gì đó rất hào nhoáng là tháng này. Bạn phải thực hiện dựa vào một kế hoạch - năm bước đi của bạn - điều đã sẵn có cho một số tháng sắp tới. Nếu công việc mới mà bạn cam kết làm không đưa bạn tới những mục tiêu cuối cùng một cách chiến lược, công việc đó phải bị trì hoãn. Hầu hết những cơ hội trong cuộc sống thực sự đáng giá và có ý nghĩa sẽ vẫn ở đó trong sáu tháng kể từ bây giờ. Nếu điều đó khó tin, thì chỉ bởi bạn chưa có kinh nghiệm để thành công. Vì vậy, hãy chậm lại; nói không thường xuyên hơn; và nói "có" chiến lược hơn. Đừng lãng quên điều thực sự quan trọng, hoặc vươn đến thứ vô nghĩa, hãy làm chậm lại cái đà mà bạn vất vả mới đạt được.

ĐỪNG QUÊN NHỮNG GÌ ĐÃ GIÚP BẠN ĐẠT ĐƯỢC HIỆU SUẤT CAO

"Đôi khi, chúng ta quá lo lắng về việc mang đến cho lũ trẻ những gì mà chúng ta chưa bao giờ nhận được khi còn nhỏ, mà quên mất việc trao lại cho lũ trẻ những gì mà chúng ta đã được nhận."

— James Dobson

Lời nhắc cuối cùng: Đừng quên những thói quen tích cực đưa bạn đến cấp độ thành công này, và đừng lơ là những thói quen mà bạn hiện biết sẽ đưa bạn đến cấp độ tiếp theo. Quá thường xuyên, chúng ta nghĩ sự lơ là là bỏ qua những vấn đề của chúng ta. Nhưng sự lơ là đồng thời là quên điều đang có hiệu quả cho chúng ta. Bạn có thể nhận thấy câu hỏi này rất hữu ích, "Năm lý do chính giúp tôi thành công cho đến giờ trong cuộc sống là gì?" Hãy đặt năm điều đó vào danh sách đánh giá trong ngày Chủ nhật của bạn.

Hãy hỏi, “Tôi đang tiếp tục tiến hành những việc khiến tôi thành công chứ?”

Một người có hiệu suất cao nói với tôi rằng, cách tốt nhất để tránh lơ là, điều quan trọng với chúng ta là dạy cho người khác coi trọng việc đó. Ví dụ, nếu bạn dạy con mình giá trị của sự kiên nhẫn, bạn có xu hướng không lơ là phẩm hạnh đó (hoặc con của bạn). Bạn có thể bắt đầu dạy người khác điều gì để họ có thể luôn khiến bạn có trách nhiệm với điều đó hơn?”

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Một lĩnh vực nơi mà tôi đang lơ là ai đó hoặc điều gì đó quan trọng trong cuộc sống của tôi là...

2. Một lĩnh vực nơi mà sự lơ là đó sẽ khiến tôi tiếc nuối sau này là...

3. Một lĩnh vực mà tôi có thể tập trung trở lại ngay bây giờ, tái phân phát sự chú ý cho những điều quan trọng là...

4. Một số lĩnh vực trong cuộc sống mà tôi cảm thấy quá sức hiện giờ là...

5. Những điều tôi cần phải học cách nói “không” thường xuyên hơn là...

6. Cơ hội tôi thực sự muốn theo đuổi ngay bây giờ mà tôi có thể đưa vào lịch trình để tái xem xét trong vài tháng là...

7. Những điều quan trọng nhất để tạo ra sự khác biệt đáng chú ý với thành công của tôi mà tôi nên tập trung ngay bây giờ, mặc dù tất cả các mối quan tâm và cơ hội hào hứng khác mà tôi có thể theo đuổi, là...

8. Cách thức tôi sẽ nhắc nhở bản thân không đảm nhiệm quá nhiều là...

NHỮNG SỰ THẬT KHẮC NGHIỆT

Thủ phạm đánh cắp thành công của bạn không phải là sự thiếu hụt những giá trị hoặc trí tuệ mà là cách phân bố sự chú ý. Bạn cảm thấy tách biệt với người khác, vì vậy, bạn ngừng chú ý đến phản hồi, đến những quan điểm khác và những cách thức thực hiện mới. Bạn xuất sắc đến mức bạn bắt đầu

chỉ chú ý đến sai lầm, và một trạng thái luôn thất vọng hút cạn đam mê của bạn. Bạn giải thích sự lơ là là một trạng thái đương nhiên của cuộc sống, vì vậy bạn có thể tiến lên, nói rằng sẽ "đáng giá", và bạn ngừng tập trung vào điều thực sự quan trọng trong cuộc sống.

Không điều gì trong số những điều này nên trở thành hiện thực của bạn.

Sự kiêu ngạo, bất mãn và lơ là là những kẻ thù của bạn. Cho phép chúng xâm chiếm cuộc sống, bạn sẽ thua cuộc. Hãy đề phòng chúng, ngăn chặn chúng, thực hành HP6, và mọi thứ sẽ tốt thôi.

Luôn là sự thật khó khăn khi chúng ta nhận thấy bản thân cư xử theo những lối tiêu cực mà chúng ta đã thảo luận trong chương này. Nhưng nếu duy trì thành công quan trọng với bạn, tôi khuyến khích bạn tái xem xét chương này thường xuyên. Hoạt động này sẽ giúp bạn khiêm tốn, hài lòng, và tập trung. Và cho phép bạn và những người khác tận hưởng thứ nên là một cuộc sống phi thường và con đường ngập tràn niềm vui dẫn lối tới hiệu suất cao.

ĐIỀU SỐ #1

“Họ có thể trở thành người mà họ nghĩ họ có thể.”

— VIRGIL

"Anh luôn luôn trong trạng thái này à?”Aurora hỏi. “Ý cô là?”

“Anh biết đấy, trạng thái... có năng lượng. Hạnh phúc?” Tôi nghĩ trong giây lát rồi cười. “Đúng thế, tôi thực sự

luôn vậy. Sao thế nhỉ?”

Aurora chăm chú nhìn 15.000 người tụ tập trong sân vận động. Chúng tôi đang đứng ở hàng trên cùng, nhìn xuống sân khấu. Trong vòng một giờ nữa, chúng tôi sẽ có may mắn diễn thuyết ở đây.

“Nhưng anh không căng thẳng à?” cô nói. “Tôi cảm giác như tôi sắp phát ốm. Tôi không thể giữ những suy nghĩ của mình đúng trật tự.”

Một người hỗ trợ sản xuất cắt ngang và yêu cầu hộ tống chúng tôi xuống căn phòng nghỉ dưới sân vận động. Khi chúng tôi bước đi, Aurora tiếp tục. “Anh trông quá thư giãn. Làm thế nào anh lại đầy tự tin như thế?”

Tôi ngạc nhiên bởi những câu hỏi của cô bởi vì, tôi cũng cảm thấy những sự căng thẳng và ngỡ rằng chúng đang lộ diện. Đây không chỉ là lần đầu tiên tôi diễn thuyết với nhiều người thế này, mà còn là lần đầu tiên tôi diễn thuyết một bài thuyết trình cụ thể. Tôi giải thích điều này cho Aurora và nói, “Thực sự thì, tôi không thực sự biết được họ sẽ phản ứng với bài diễn thuyết của tôi như thế nào.”

“Vậy sao anh trông bình tĩnh thế?”

“Tôi dứt khoát sẽ không nói tôi bình tĩnh! Tôi cũng cảm thấy nhiều căng thẳng, nhưng tôi không thực sự nghĩ về điều đó. Tôi lo lắng về 15.000 người khi tôi khiến họ lo lắng. Tôi chỉ đang tận hưởng cuộc trò chuyện với cô.”

“Anh thật tử tế khi nói thế, Brendon. Tôi xin lỗi, tôi chỉ cảm giác như tôi sắp thất bại.”

“Tại sao? Cô từng thất bại trước nhiều người như thế này à?” Cô cười. “Không, anh biết điều đó mà.”

Aurora thực sự chưa bao giờ diễn thuyết trước một đám đông lớn trước đó. Là một huấn luyện viên thể dục tầm cỡ thế giới, cô đứng trước hàng nghìn người - cô ấy chỉ không đưa ra một bài thuyết trình được trả công chính thức. Cô ấy giành được vị trí diễn thuyết ở đây bởi cô ấy là người hùng của quê nhà và mới giành huy chương ở kỳ Olympic.

Chúng tôi đến phòng nghỉ, Aurora ngồi xuống ghế trang điểm. Cô tán gẫu một lúc với Lisa, chuyên gia trang điểm, sau đó hỏi, “Vậy tôi nên suy nghĩ điều gì đây, Brendon. Đây là thế giới của anh, không phải của tôi.”

“Ồ, thế bây giờ cô nghĩ gì?” “Rằng tôi sẽ thất bại!”

“Nhưng một lần nữa, cô không bao giờ thất bại khi đứng diễn thuyết trước nhiều người này trước đó, đúng chứ?”

“Đúng.”

“Vậy tại sao nói với bản thân câu chuyện đó?” “Tôi không biết. Chỉ là tôi đang cảm thấy thế.”

“Tôi nghe cô. Nhưng cô đã biết điều đó sẽ không giúp ích gì cho cô. Cho phép tôi hỏi một câu hỏi khác. Tại sao cô vẫn muốn ở đây?”

“Tôi chỉ muốn chia sẻ câu chuyện của mình và muốn truyền cảm hứng cho ai đó.”

“Hay đấy. Ồ, cô biết câu chuyện của cô, đúng chứ? Cô chỉ kể nó trong suốt những cuộc phỏng vấn như thể 1.000.000 lần?”

Trước khi cô ấy có thể trả lời, Lisa chia sẻ rằng cô đã nghe câu chuyện của Aurora trên ESPN.

"Chúng tôi đều biết câu chuyện của cô, Aurora," tôi nói với cô, "và cô cũng vậy. Cô biết mình phải nói những gì, vì vậy bây giờ vấn đề chỉ là những người cô muốn nói cho họ nghe ở ngoài kia và cô muốn kết nối như thế nào với họ. Khi cô thể hiện con người tốt nhất trên thảm gym, cô sẽ mô tả bản thân như thế nào?"

"Hạnh phúc. Tự tin. Hào hứng."

"Khi cô thi đấu, những căng thẳng đi cùng với những cảm xúc đó chứ?"

"Chắc chắn rồi."

Tôi cười. "Cô đã thể hiện trước đó. Cô biết phải làm gì và như thế nào. Tôi gợi ý một câu hỏi thực sự quan trọng là cô muốn kết nối với các khán giả này như thế nào..." Tôi nghiêng người và nói đùa, "Như một huấn luyện viên thể hình căng thẳng chút ít, cảm giác như thể cô ấy không thể thực hiện động tác nhào lộn cơ bản nào, hoặc như người phụ nữ chỉ vừa mới cho thế giới thấy sức mạnh phi thường của cô ở Olympic."

Tông giọng của tôi làm Aurora sửng sốt, nhưng khiến Lisa bật cười.

"Cô phải thích hợp với con người cô," tôi nói. "Cô không phải cô gái nhỏ bé mắt mở to nào đó lạc lối trên sân khấu. Cô là nhà vô địch. Bây giờ, nhà vô địch này ngồi ngay đây trước mặt tôi muốn kết nối với những khán giả hôm nay như thế nào?"

"Tôi muốn làm họ xúc động. Tôi muốn họ biết tôi giành được huy chương bởi sự ủng hộ của họ."

"Vậy thì hãy làm họ xúc động. Để điều đó là cảm xúc của cô. Để điều đó là thông điệp của cô. Điều đó có cảm giác đúng đắn với cô chứ?"

Aurora đứng dậy và hôn vào má tôi. "Anh đúng, Brendon. Tôi là hàng trăm pao tình yêu. Hãy cùng khiến họ xúc động sâu sắc."

#

Chúng tôi đo lường hơn 100 sự khác nhau trong nghiên cứu về những thói quen nào quan trọng nhất với hiệu suất làm việc. Chúng tôi hỏi những người có hiệu suất làm việc gần như mọi câu hỏi có thể nhận thức về họ trở nên rất phi thường như thế nào. Chúng tôi đồng thời cố gắng tìm hiểu yếu tố nào quan trọng nhất để tăng cường chỉ số HPI tổng thể và chỉ số trong từng lĩnh vực thói quen được chứng minh tương quan với hiệu suất cao. Và cho đến giờ không yếu tố nào chúng tôi tìm thấy tương quan với chỉ số hiệu suất cao nhiều hơn sự tự tin. Tự tin là thành phần bí mật khiến bạn đáp lại thách thức.

Bạn đã biết sự tự tin quan trọng thế nào bởi vì tôi chia sẻ điều đó, cùng với hào hứng và vui vẻ, tự tin là một trong ba từ mà những người có hiệu suất cao sử dụng nhiều nhất để mô tả trạng thái cảm xúc thường xuyên của họ. Những mô tả của họ đồng khớp với dữ liệu, bởi những người có hiệu suất cao trên toàn thế giới đồng ý hoàn toàn với lời bày tỏ này nhiều hơn đồng nghiệp của họ: Tôi tự tin rằng tôi có thể đạt được những mục tiêu của mình mặc dù có nhiều thách thức hoặc sự chống đối. Hóa ra loại tự tin này tương quan đáng kể và có ý nghĩa với hiệu suất cao tổng thể, cũng như từng thói quen trong sáu thói quen đem lại hiệu suất cao riêng rẽ. Khi ai đó tự tin hơn, họ luôn có sự sáng suốt, năng lượng, năng suất, tầm ảnh hưởng, sự cần thiết và lòng can đảm lớn hơn.[1]

Chúng tôi đồng thời nhận thấy rằng, những cá nhân có sự tự tin cao đồng thời có xu hướng có hạnh phúc trọn vẹn trong cuộc sống cao hơn, một tình yêu dành cho việc đảm nhiệm những thách thức mới, và một cảm giác tạo ra sự khác biệt trong thế giới.[2] Hãy suy nghĩ về điều này trong giây lát. Sự tự tin là cánh cửa quyền lực dẫn đến rất nhiều thứ chúng ta muốn trong cuộc sống.

Những khám phá này đồng thời khớp với nghiên cứu gần 40 năm tuyên bố rằng, loại niềm tin này - thường được gọi là lòng tin vào bản thân - dự đoán hiệu suất làm việc và hạnh phúc đặc biệt.[3] Nhưng loại niềm tin này phát triển trên sự xuất sắc và cảm giác tốt đẹp. Một phân tích tổng hợp trong 57 nghiên cứu đa văn hóa bao gồm hơn 22.000 cá nhân gợi ý rằng, bạn càng tự tin, bạn càng ít khả năng cảm thấy kiệt sức do công việc.[4] Trong một thế giới đầy những lo ngại về việc làm việc quá nhiều, hóa ra, cố gắng tăng cường sự tự tin có thể là sự cứu cánh. Tại sao sự tự tin giúp chúng ta tránh

kiệt sức? Những người có hiệu suất cao chia sẻ với tôi rằng, bởi khi bạn tự tin hơn, bạn sẵn lòng nói không hơn và chắc chắn hơn về điều gì cần tập trung vào, thứ khiến bạn hiệu quả hơn và ít thiên về sao nhãng hơn.

Một nghiên cứu khác, với kết quả trong 173 nghiên cứu mở rộng với hơn 33.000 cá nhân, gợi ý rằng, sự tin tưởng vào bản thân tương quan mạnh mẽ với những hành vi tích cực liên quan đến sức khỏe. Bạn càng tin vào khả năng thể hiện xuất sắc của mình, bạn càng có khả năng thực hiện việc bảo vệ, hồi phục, và cải thiện sức khỏe của bạn.[5] Bạn có thể cảm nhận được sự chân thật trong cuộc sống của bạn. Khi bạn càng cảm thấy tốt đẹp về bản thân, bạn càng có nhiều khả năng rèn luyện.

Những khám phá này đều dẫn tới một kết luận chắc chắn trong hiệu suất làm việc của con người: Trở nên tự tin hơn sẽ tốt cho sức khỏe của bạn; giảm kiệt sức; và khiến bạn cảm thấy hạnh phúc, sẵn lòng đảm nhiệm những thử thách mới, và toại nguyện hơn. Vì những lý do này, tôi thích nói rằng, không điều gì tương quan giống như sự tự tin.

Nhưng không có nghĩa rằng, duy nhất sự tự tin dẫn đến hiệu suất cao. Bạn có thể có mọi sự tin tưởng vào bản thân trong thế giới, nhưng nếu bạn không thực hành những thói quen mang lại hiệu suất cao, không nhiều khả năng thành công lâu dài. Từ nghiên cứu của chúng tôi, rõ ràng là, để trở nên phi thường, bạn cần sự tự tin mạnh mẽ và những thói quen đem lại hiệu suất cao.

Nhưng loại tự tin cải thiện hiệu suất làm việc này bắt nguồn ở đâu? Cụ thể điều gì những người có hiệu suất cao thực hiện để đạt được và duy trì sự tự tin khi họ đối phó với những thách thức của cuộc sống và đảm nhiệm nhiều mục tiêu hơn?

BA LĨNH VỰC CỦA SỰ TỰ TIN

Năng lực (Competence), Nhất quán (Congruence), và Kết nối (Connection)

"Sự tự tin là điều kiện tiên quyết cho những nhiệm vụ lớn lao."

— Samuel Johnson

Một khi chúng tôi nhận thấy sự tự tin rất quan trọng với hiệu suất cao, tôi tìm kiếm 30 người với chỉ số HPI tổng thể cao trong hơn 20.000 người được khảo sát đồng thời đồng ý hoàn toàn với câu nói: "Tôi tự tin rằng tôi có thể đạt được những mục tiêu của mình mặc dù có những thách thức hoặc sự chống đối." Tôi cũng nghiên cứu nhiều tài liệu học thuật về sự tự tin, và chúng tôi có rất nhiều dữ liệu từ những cuộc khảo sát, vì vậy, tôi muốn nghe những người có hiệu suất cao nhất thực sự nói về sự tự tin như thế nào. Tôi phân vân liệu họ cảm thấy bản thân có năng lực siêu nhân như thế nào đó, như thể họ có loại tự tin bẩm sinh và không thể ngăn cản mà những người tầm thường chúng ta thiếu sót.

Như bạn có thể đoán được, câu trả lời là "không". Những người có hiệu suất cao có nhiều tự tin hơn hầu hết mọi người, nhưng không phải bởi sự di truyền, may mắn, hoặc năng lực siêu nhân. Tôi nhận thấy, những người có hiệu suất cao đơn giản suy nghĩ về những điều mang đến cho họ thêm tự tin hơn những người khác, thực hiện thường xuyên hơn những điều mang đến cho họ thêm tự tin, và tránh những điều hút cạn sự tự tin của họ hơn những người khác. Họ gần như đều báo cáo rằng, sự tự tin của họ đến từ suy nghĩ và hành động có mục đích. Không ai trong những cuộc phỏng vấn, hoặc không người nào có hiệu suất cao mà tôi từng đào tạo hoặc làm việc cùng, từng nói, "Tôi chỉ được sinh ra sự tự tin đủ để xử lý nhiều thách thức và trách nhiệm mà tôi đối mặt trong cuộc đời hiện tại."

Vậy những người có hiệu suất cao đã nghĩ gì, làm gì, và tránh gì để phát triển sự tự tin mạnh mẽ này?

Tôi có thể chia những khám phá của tôi trong ba lĩnh vực: năng lực (Competence), sự thích hợp (Congruence), và kết nối (Connection). Bởi vì chúng là những chủ đề quan trọng cho hoạt động phát triển sự tự tin về hiệu suất cao, tôi sẽ xử lý chúng như những bài thực hành, tương tự chúng ta đã làm trong những chương trước.

THỰC HÀNH #1: HÃY PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC

"Từ bây giờ, sự tự tin của chúng ta, cũng là năng lực của chúng ta."

— William Hazlitt

Trong khi hầu hết mọi người nghĩ sự tự tin là niềm tin chung vào bản thân, loại tự tin liên quan nhất với cải thiện hiệu suất làm việc đến từ niềm tin vào khả năng của một người trong nhiệm vụ cụ thể.[6] Tức là, càng nhiều hiểu biết, kỹ năng, khả năng, hoặc tài năng - đó là năng lực - mà bạn có được ở một nhiệm vụ cụ thể, bạn càng có khả năng tự tin và làm việc tốt. Tôi giảng dạy về "vòng tròn tự tin - năng lực" này từ năm 1997, và tôi tiếp tục bất ngờ bởi vòng tròn đó xuất hiện nhiều thế nào trong những cuộc trò chuyện với những người có hiệu suất cao.

Ý tưởng ở đây là, bạn càng có năng lực trong bất kỳ nhiệm vụ cụ thể, bạn càng trở nên tự tin trong việc thử năng lực đó thường xuyên hơn - và bạn sẽ càng sử dụng hết năng lực của mình. Do đó, nhiều năng lực hơn sinh ra nhiều tự tin hơn, và tiếp tục theo vòng tròn. Bạn có thể thấy vòng tròn năng lực - tự tin tiến triển như thế nào nếu bạn đến phòng tập thể hình. Lần đầu tiên bạn ở đó, bạn thực sự không biết làm vì với những quả tạ và máy móc. Vì vậy, bạn không chắc chắn và thậm chí lúng túng trong hoạt động rèn luyện thể hình. Nhưng bạn càng đến nhiều, bạn càng biết nhiều. Sớm thôi, bạn tự tin trong khả năng sử dụng tạ và máy móc, và bạn càng biết cách sử dụng chúng, bạn càng thúc đẩy bản thân. Bạn không "vốn đã tự tin" trong tập thể hình; bạn trở nên tự tin. Sự tự tin không phải một đặc điểm tính cách cố định. Sự tự tin là kết quả bạn xây dựng nhờ nỗ lực.

Bằng một cách nào đó, 30 người có hiệu suất cao nhất đều chia sẻ về vòng tròn năng lực - tự tin. Họ công nhận cấp độ tự tin hiện tại với những năm tập trung, học hỏi, thực hành, và phát triển kỹ năng. Thực tế, 23 trong số 30 người đề cập đến những điều này trước tiên khi thảo luận về sự tự tin. Và không một ai trúng xổ số từ lúc sinh ra với hàng tấn sự tự tin. Họ không nói về lòng tự tin như "Tôi thích bản thân", hoặc "Tôi cảm thấy tốt về chính mình". Họ chia sẻ bản thân đã chạy nhiều dặm như thế nào và kiếm được sự tự tin để làm tốt trong cuộc sống. Họ nghĩ, Tôi hiểu phải làm gì và cách thức tăng cường thêm giá trị ở đây.

Với sự bất ngờ của tôi, những người có hiệu suất cao gắn sự tự tin của họ với loại năng lực này thậm chí trước khi đề cập đến những đặc điểm tính cách. Tôi cho rằng, đầu tiên, họ sẽ nói về những yếu tố mang đến cho họ lòng tin vào bản thân, sau đó tới những yếu tố nuôi dưỡng kỹ năng. Tôi đã

sai lầm, đó là lý do tại sao tôi nói “vòng tròn” không bao giờ thất bại trong việc tạo ra nhiều niềm vui hơn.

Trong chương về năng suất, tôi đề cập cách thức để trở nên siêu năng lực ở bất kỳ kỹ năng nào thông qua tập luyện sự thành thục cấp tiến. Vì thế, hãy cho phép tôi chuyển sang một khác biệt khác trong lĩnh vực này. Những người có hiệu suất cao có sự tự tin không chỉ bởi kỹ năng cũ đạt được trong một lĩnh vực cụ thể, mà còn bởi lòng tin tưởng vào khả năng đạt được năng lực mới. Nghĩa là, họ công nhận rằng, sự tự tin của họ không liên quan với một năng lực cụ thể, mà thay vì thế là một niềm tin rằng họ có thể giải quyết tương xứng sự việc trong tương lai - mặc dù họ không có kinh nghiệm. Sự tự tin của họ đến từ niềm tin vào khả năng học hỏi nói chung.

Những người có hiệu suất cao là những người ham học hỏi, và có niềm tin rằng họ có thể học hỏi điều cần thiết để chiến thắng trong tương lai, đem đến cho họ nhiều tự tin như những bộ kỹ năng hiện tại.

Học hỏi rất nhiều bài học trong quá khứ, họ tin rằng họ có thể làm lại. Theo cách này, rõ ràng là tiếng nói bên trong của một người có hiệu suất cao nói rằng, “Tôi tin vào khả năng tìm hiểu vấn đề của tôi.” Khá vòng vo nhưng vẫn đúng đắn: Năng lực quan trọng nhất đem đến cho những người có hiệu suất cao sự tự tin chính là khả năng nhanh chóng lấy được hiểu biết hoặc kỹ năng trong những tình huống mới. Nói cách khác, năng lực quan trọng là khả năng có năng lực.

Đó là lý do tại sao tôi nhắc nhở Aurora về những năng lực siêu nhân của cô ấy sẽ giúp cô tìm thấy thêm một chút tự tin trước buổi diễn thuyết. Cô ấy nhận ra nhiều điều trong cuộc sống, và đơn giản thừa nhận điều đó có thể đem đến cho cô ấy một thúc đẩy nhỏ của sự tự tin để xử lý tình huống này - mặc dù cô chưa bao giờ làm thế trước đó.

Ý tưởng này đặc biệt quan trọng trong những môn thể thao. Hằng ngày trên sân hoặc trong đấu trường, bạn sẽ gặp ai đó có kinh nghiệm hơn hoặc có lẽ tài năng và thành công hơn. Bạn sẽ thường cảm thấy như thế bạn không thể đủ tốt, và thường là bạn đủ, điều đó sẽ là sự thật. Nhưng chỉ bởi bạn không thể bắt kịp không có nghĩa là bạn không thể xuất hiện. Chỉ bằng cách luôn xuất hiện, thậm chí khi bạn là người mới thiếu kinh nghiệm nhất, bạn sẽ luôn đạt được kinh nghiệm và sự tự tin đó.

Bên cạnh niềm tin đôi khi không giới hạn trong khả năng nhanh chóng tìm hiểu vấn đề những người có hiệu suất cao đồng thời giành được sự tự tin hơn nhờ suy nghĩ về những thành công trong quá khứ và học hỏi thêm từ những thành công đó hơn những người khác.

Những người có hiệu suất cao suy nghĩ về những bài học từ những chiến thắng của họ. Họ tin tưởng bản thân, và cho phép những chiến thắng đó tích hợp trong tâm hồn họ và trao cho chúng sức mạnh lớn hơn.

Đây là sự khác biệt quan trọng sống còn. Những người có hiệu suất làm việc thấp hiếm khi ngẫm nghĩ về những bài học mà họ học được, và nếu họ làm thế, họ chỉ trích bản thân dữ dội. Và thậm chí khi họ chiến thắng, họ hiếm khi tích hợp chiến thắng đó vào cá tính của họ. Họ làm tốt nhưng không cảm thấy mạnh mẽ hơn từ việc làm tốt đó. Họ chỉ không cho phép bản thân cảm nhận chiến thắng. Họ không nhận được thứ mà những người chơi sẽ gọi là "nạp năng lượng". Trong những cuộc trò chuyện với họ, hiển nhiên rằng họ không nhận ra mình học hỏi được bao nhiêu, tiến xa được bao nhiêu, có khả năng làm gì trong hiện tại hoặc trong tương lai. Họ đánh giá thấp bản thân dù đã đi được hàng dặm. Và vì thế, họ thiếu sự tự tin.

Đó là lý do tại sao, khi bạn phấn đấu, quan trọng là bạn phải bắt đầu một thực hành suy ngẫm về tiến trình của bạn và kiến thức mới. Đừng chờ cho đến đêm giao thừa để suy nghĩ về những điều lớn lao bạn đã làm và học hỏi trong năm nay. Tôi khuyên bạn nên dành ít nhất 30 phút mỗi Chủ nhật để suy nghĩ về tuần vừa qua. Bạn học hỏi điều gì? Bạn xử lý tốt điều gì? Bạn cảm thấy bản thân xứng đáng được ca ngợi vì điều gì? Thực hành này có vẻ quá đơn giản, nhưng nó lại có tác động sâu rộng trong việc giúp bạn tự tin nhiều hơn.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Những năng lực - kiến thức, kỹ năng, khả năng, hoặc tài năng - mà tôi làm việc chăm chỉ để trau dồi trong cuộc sống bao gồm...

2. Nếu tôi có thể tin tưởng bản thân cho việc học hỏi tất cả những năng lực đó, tôi sẽ bắt đầu cảm thấy...

3. Năng lực nào đó mà tôi học cách thức thể hiện trong một số năm trước mà tôi không tin tưởng bản thân là...

4. Tôi cảm thấy tôi có thể xử lý một thử thách lớn trong cuộc sống ngay bây giờ bởi tôi giỏi học cách...

5. Một thực hành tôi sẽ bắt đầu thực hiện hằng tuần để giúp tôi cảm thấy thêm tự tin là...

THỰC HÀNH #2: HÃY NHẤT QUÁN

"Sự tự tin là bí quyết đầu tiên của thành công."

— Ralph Waldo Emerson

Sống nhất quán với phiên bản tốt nhất của bản thân chúng ta là một trong những động lực chủ chốt của nhân loại. Tôi dành hẳn một chương về chủ đề này trong cuốn sách The Charge, và chúng ta sẽ sử dụng một trích đoạn ở đây để bắt đầu cuộc nói chuyện:

Bản chất của việc sống nhất quán là những câu hỏi chúng ta đang thực sự sống như thế nào, không phải chỉ tưởng tượng cuộc sống. Khao khát sống nhất quán ép buộc bạn tự hỏi chính mình, "Tôi có đang trung thực với con người tôi?", "Tôi có đáng tin - chân thực với bản thân tôi và với người khác?", "Tôi có thực hành điều tôi nghĩ và thuyết giảng?", "Tôi có thực hiện trọn vẹn điều tôi biết về bản thân?", "Tôi có tạo ra nỗ lực quyết tâm khi thế giới thách thức con người tôi trở thành?". Những câu hỏi này, và những câu trả lời của chúng ta, định nghĩa chúng ta và xác định phần lớn vận mệnh của chúng ta.

Sống nhất quán là việc khó khăn. Một cách tự nhiên, những phần khác nhau của con người chúng ta tham gia vào những thời điểm khác nhau. Bản sắc cá nhân, cá tính, những trạng thái, và những tiêu chuẩn có thể khác nhau từ bối cảnh này đến bối cảnh khác. Chúng ta có thể là ngôi sao nhạc rock trong công việc, nhưng lại là một người bảo vệ khi ở nhà. Chúng ta có thể vui đùa, hào hứng, và ham vui với những người bạn tốt nhưng nhút nhát và dè dặt trên giường. Chúng ta có thể quyết đoán trong một tình huống, rồi lại

lưỡng lự khi tình huống đó trở nên quan trọng. Sự khác nhau trong con người chúng ta trong bất kỳ bối cảnh cụ thể nào là điều tự nhiên, mặc dù một số sự khác nhau đó có thể buộc bạn tin tưởng thế. Cuộc sống sẽ không thú vị (không muốn nói là buồn chán) nếu con người chúng ta lúc nào chúng ta cũng chỉ một màu.

Mặc dù thế, để cảm thấy nhất quán hơn, chúng ta sẽ phải ý thức nhiều hơn về con người và kiểu cuộc sống nào chúng ta muốn sống. Chúng ta phải ý thức trong quá trình tạo dựng và duy trì bản sắc cá nhân của mình.

Tất cả những điều này đòi hỏi lựa chọn và làm việc có chủ đích. Có thể ai đó không thắp lên ngọn nến tình yêu cho bạn khi bạn còn trẻ, vì thế bạn luôn luôn sở hữu cá tính của người không yêu và không được yêu. Hiện giờ, khi đã là một người trưởng thành, bạn có thể chọn lựa để thắp ngọn nến đó cho chính bạn. Có lẽ bạn chưa bao giờ nhận được sự chú ý và tôn trọng mà bạn khao khát. Giờ là lúc đem nó đến cho bản thân mình. Có lẽ không ai từng dạy cho bạn sự tự tin khiến bạn cảm thấy mình có thể gây ảnh hưởng hoặc lay động thế giới với khả năng của mình. Hãy mang sự tự tin đó cho bản thân. Đây là con đường kiến thiết bản sắc cá nhân của chính bạn.

Từ những cuộc phỏng vấn của tôi, đoạn cuối cùng rõ ràng là về những người có hiệu suất cao tiếp cận cuộc sống của họ như thế nào. Họ không chờ người khác định nghĩa con người họ phải như thế nào. Ở thời điểm nào đó - thường một thời điểm chủ chốt trong cuộc đời - họ nắm quyền điều khiển, định nghĩa con người họ muốn trở thành, và bắt đầu sống hài hòa với sự tự nhận thức về bản thân.

Họ hình thành bản sắc cá nhân bằng ý chí và nhất quán với những suy nghĩ, những cảm nhận, và những hành vi để hỗ trợ bản sắc cá nhân đó.

Càng nhiều ngày họ sống nhất quán với con người họ quyết định trở thành, họ càng cảm thấy tự tin trong cuộc sống. Tôi nghe thấy điều này nhiều lần trong các cuộc phỏng vấn: “Tôi quyết định thoát khỏi cha mẹ [hoặc công việc, hoặc những mối quan hệ cũ] và làm điều tôi thực sự muốn làm”, “Tôi cuối cùng chọn tìm kiếm công việc là bản thân tôi nhiều hơn” và “Tôi bắt đầu sống với mục đích lớn hơn.”

Đồng thời rõ ràng là, những người có hiệu suất cao không còn cảm thấy như thể họ đang "giả vờ tự tin để cảm thấy tự tin". Mặc dù sáu trong số 30 người tôi phỏng vấn đề cập đến cụm từ ấy như thói quen họ từng thực hiện trong cuộc đời và sự nghiệp, không ai đồng ý rằng họ vẫn "giả vờ". Thay vì thế, những người có hiệu suất cao dường như thức dậy mỗi ngày và có một mục đích rõ ràng về con người họ thực sự muốn trở thành, sau đó họ bước ra ngoài thế giới, đem sự tập trung và năng lượng thực sự cho mục đích đó. Một cảm giác xác thực, tự hào, sự tin tưởng và sự tự tin đến từ những hành động thích hợp. Khi tôi nói với Aurora trong phòng nghỉ, tôi đảm bảo nhắc nhở rằng cô ấy là nhà vô địch, để những suy nghĩ và hành động của cô sẽ lại khớp với tới sự thật đó. Đôi khi, một thách thức đơn giản về bản thân chúng ta thực sự mạnh mẽ đến thế nào có thể mang đến sự thúc đẩy sự tự tin mà chúng ta cần.

Nếu bạn có thể hiểu sức mạnh của sự nhất quán, bạn có thể hiểu tại sao thói quen tìm kiếm sự sáng suốt lại rất quan trọng cho sự tự tin. Bạn không thể nhất quán với điều gì đó mà bạn không xác định được. Không có sự sáng suốt, không có thích hợp, không có tự tin. Thật đơn giản. Đó là lý do tại sao tôi khuyến khích bạn xem xét lại chương về sự sáng suốt và nhớ điền vào Bảng Sáng Suốt mỗi tuần. Bước vào tuần mới với mục đích cho con người bạn muốn trở thành, sau đó sắp xếp những hành động khớp với sự tự nhận thức bản thân đó, và bạn sẽ đạt được sự tự tin lớn hơn.

Cuối cùng, tôi sẽ chia sẻ điều mà đa số những người có hiệu suất cao chia sẻ với tôi: Sự tự tin đến từ sự trung thực với bản thân và những người khác. Bạn phải tránh những lời nói dối nhỏ bé có thể dễ dàng lay đổ hệ thống tính cách của bạn. Nếu bạn nói dối về những điều nhỏ bé, bạn sẽ gây ra tai họa lớn khi đối mặt với những điều lớn lao. Trái tim và tâm hồn bạn mong muốn bạn sống một cuộc đời trung thực. Nếu bạn phá hủy lòng tin, bạn có nguy cơ cảm thấy không nhất quán và phá hủy hiệu suất làm việc của bạn. Hãy kiên trì với sự thật và nói ra sự thật.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Người mà tôi thực sự muốn trở thành trong cuộc sống có thể được mô tả là...

2. Ba điều tôi có thể thực hiện mỗi tuần để sống thích hợp hơn với tầm nhìn cho bản thân bao gồm...

3. Ba điều tôi nên dứt khoát dừng thực hiện trong cuộc sống để tôi có thể sống hài hòa với hình ảnh lý tưởng của bản thân tôi là...

THỰC HÀNH #3: HÃY YÊU SỰ KẾT NỐI

"Bạn có thể hơn trong hai tháng bằng cách yêu quý người khác hơn bạn có thể trong hai năm cố gắng khiến người khác thích thú bạn."

— Dale Carnegie

Như bạn đã biết, những người có hiệu suất cao thích phát triển tầm ảnh hưởng của mình lên người khác. Họ thích thú kết nối với mọi người và học cách tư duy, cách đối mặt với thách thức và điều những người đó cố gắng ủng hộ trong thế giới này. Họ cũng thích chia sẻ những bài học đó với người khác. Như một lời nhắc nhở, không phải tất cả những người có hiệu suất cao đều hướng ngoại. Một nghiên cứu gần đây về hơn 900 giám đốc điều hành nhận thấy rằng, chỉ hơn một nửa những người có hiệu suất cao nhất là những người hướng nội.[7] Với tỉ lệ gần 50 - 50, không phải là tính cách sẽ mang đến lợi thế.

Bởi vì hiệu suất cao không liên quan mật thiết với tính cách, thứ thực sự khiến những người có hiệu suất cao rất thích thú ở người khác là gì? Tại sao họ tò mò về người khác? Điều gì đem đến cho họ sự sự tin để nói chuyện với người khác, đặt câu hỏi và tham gia?

Đại khái là, những người có hiệu suất cao học hỏi nhiều giá trị trong mối quan hệ với người khác. Họ khám phá ra rằng, chính sự kết nối với người khác giúp họ học hỏi nhiều hơn về bản thân và thế giới. Chính sự kết nối với người khác khơi dậy sự thích hợp và năng lực lớn hơn. Bạn cũng biết điều này. Bạn càng làm việc với mọi người, bạn càng hiểu nhiều hơn về bản thân. Và bạn càng làm nhiều việc với mọi người, bạn càng học được những cách tư duy mới, những kỹ năng mới, những cách phục vụ mới. Kết quả của quá trình học hỏi đó là điều những người có hiệu suất cao chia sẻ với tôi, loại kết quả đem đến cho họ nhiều khát khao tham gia.

Đây là một sự khác biệt quan trọng, đặc biệt nếu bạn không coi bản thân là một "người cởi mở". Không quan trọng bạn có cư xử tự nhiên với người khác không. Quan trọng là: "Bạn muốn học hỏi từ những người khác? Bạn sẽ dành thời gian để thực hiện quá trình đó? Bạn sẽ thành thật cố gắng trọng dụng ai đó và học hỏi cách họ tư duy, điều họ cần, điều họ ủng hộ?" Nếu bạn có thể tập trung tìm hiểu và chia sẻ với đủ số lượng người mục đích đó, bạn sẽ có được sự tự tin. Ít nhất, đó là điều mà những người có hiệu suất cao chia sẻ với chúng tôi.

Do đó, sự tự tin của những người có hiệu suất cao bắt nguồn từ lối tư duy: "Tôi biết tôi sẽ làm tốt với người khác bởi tôi thực sự thích thú họ, bởi tôi muốn học hỏi". Trong những cuộc phỏng vấn của tôi, không ai nói điều ngược lại: "Tôi biết tôi sẽ làm tốt với người khác bởi tôi khiến họ thích thú tôi một cách chân thành, bởi tôi muốn dạy họ về con người tôi". Họ không nghĩ về "nghệ thuật tiếp thị trong thang máy" hoặc điều họ phải nói với mọi người nhiều như về thứ họ có thể học hỏi hoặc họ có thể phục vụ như thế nào. Sự tự tin không đến từ những toan tính mà đến từ sự kết nối.

Những gợi ý thúc đẩy Hiệu suất làm việc:

1. Lý do chính mà tôi muốn cư xử tốt hơn với mọi người là...

2. Tôi biết tôi sẽ trở nên tự tin hơn với mọi người khi tôi...

3. Để nhận được thêm sự tự tin với mọi người, từ bây giờ khi tôi nói chuyện với họ, tôi sẽ nghĩ về bản thân tôi...

MỘT CÔNG THỨC VÀ LỜI TẠM BIỆT

"Ngay khi biết tin tưởng bản thân, bạn sẽ biết cách sống trọn vẹn."

— Johann von Goethe

Khi bạn suy ngẫm về ba yếu tố xây dựng sự tự tin - năng lực, sự thích hợp, và kết nối - có lẽ bạn chú ý một chủ đề nằm bên dưới. Thứ ép buộc sự phát triển ở những người có hiệu suất cao trong từng lĩnh vực là sự tò mò. Chính sự tò mò đã phát triển hiểu biết, kỹ năng, và khả năng của họ. Sự tò mò ép

buộc họ tự nghiên cứu. Bạn phải đặt nhiều câu hỏi về bản thân để hiểu liệu bạn có đang sống một cuộc đời thích hợp. Sự tò mò khiến họ muốn tìm kiếm những người khác. Do đó, có lẽ có một công thức hữu ích:

Sự tò mò x (Năng lực + Sự thích hợp + Kết nối) = Sự tự tin

Phương trình này hứa hẹn bạn không phải giả vờ là siêu nhân. Bạn chỉ cần quan tâm đủ nhiều để học hỏi những điều mới mẻ, để sống trong sự thích hợp với con người bạn muốn trở thành, để thích thú với những người khác. Bạn sẽ cảm thấy tốt hơn về bản thân, và nghiên cứu chỉ ra rằng chính sự tò mò có thể tăng cường niềm hạnh phúc và sức khỏe của bạn.[8] Sự tò mò là một cung lửa điện cho một cuộc sống sáng sủa với niềm vui và sự rung động. Để đạt được cuộc sống ấy, bạn chỉ phải huấn luyện bản thân bằng những lời tự thoại:

• Tôi biết phải làm gì và cách thức tăng cường giá trị ở lĩnh vực này (hoặc ít nhất tôi tin tưởng vào khả năng hiểu ra vấn đề và tôi sẵn lòng cố gắng đạt được khả năng đó).

• Tôi biết tôi đang sống phù hợp với con người tôi muốn trở thành.

• Tôi biết tôi làm tốt với người khác, bởi vì tôi thực sự thích thú học hỏi về họ và phục vụ họ.

Nếu những điều này trở thành những suy nghĩ và thực tế lặp lại nhiều lần trong cuộc sống, khả năng là bạn sẽ tự tin trên con đường dẫn tới hiệu suất cao.

Tôi không nói rằng việc trở nên tự tin hơn hoặc đạt tới hiệu suất cao sẽ dễ dàng. Trong suốt cuốn sách này, tôi chia sẻ rằng, hành trình trở nên phi thường hơn trong cuộc sống sẽ luôn đầy sự đấu tranh. Nhưng như tôi cũng chia sẻ, sự dễ dàng không phải là mục tiêu trong phát triển cá nhân; mà là sự phát triển. Vì vậy hãy đoán trước và vinh danh thực tế: Sẽ khó khăn để thực hiện những thói quen và thực hành trong cuốn sách này.

Trong khi hành trình sẽ thách thức bạn, ít nhất bây giờ bạn đã có tấm bản đồ. Bạn biết sáu thói quen cần thiết cho hiệu suất cao, và bạn biết những thực hành để phát triển từng thói quen. Với những bài học trong cuốn sách

này, bạn đồng thời biết cách trở nên tự tin hơn trên con đường đạt được hiệu suất cao. Hãy lại tò mò về hiệu suất làm việc của bạn, và cố gắng cải thiện nó thông qua việc thực hành HP6:

1. Tìm kiếm sự sáng suốt về con người bạn muốn trở thành, bạn muốn tương tác với người khác như thế nào và điều gì sẽ mang ý nghĩa cho cuộc sống của bạn.

2. Sản sinh năng lượng để bạn có thể duy trì sự tập trung, nỗ lực, niềm hạnh phúc và sức khỏe tốt. Để luôn nỗ lực hết sức, bạn sẽ cần tích cực quan tâm đến sức chịu đựng tinh thần, năng lượng thể chất, và những cảm xúc tích cực.

3. Tăng cường sự cần thiết của cấp độ hiệu suất làm việc của bạn. Nghĩa là, hãy sử dụng hiệu quả những lý do bạn phải làm việc tốt, dựa trên sự kết hợp những tiêu chuẩn nội tại (ví dụ, bản sắc cá nhân, những niềm tin, những giá trị, hoặc những kỳ vọng cho sự xuất sắc) và những đòi hỏi ngoại tại (ví dụ, những nghĩa vụ xã hội, cạnh tranh, những cam kết công khai).

4. Tăng cường năng suất trong lĩnh vực quan tâm chủ chốt của bạn. Cụ thể, bạn sẽ cần tập trung vào "nhiều sản phẩm chất lượng" (PQO) trong lĩnh vực mà bạn muốn được biết đến và để ép buộc bạn tác động. Bạn sẽ đồng thời phải tối thiểu hóa những sao nhãng (hoặc những cơ hội) lấy đi sự chú ý của bạn từ việc tạo ra PQO.

5. Phát triển tầm ảnh hưởng với những người xung quanh bạn, vì thế bạn có thể khiến họ tin tưởng và ủng hộ những nỗ lực và niềm đam mê của bạn. Không có mạng lưới ủng hộ tích cực, những thành tựu lớn trong thời gian dài gần như bất khả thi.

6. Thể hiện lòng can đảm bằng cách thể hiện những ý tưởng, thực hiện hành động táo bạo và bênh vực cho bản thân và những người khác mặc dù nỗi sợ hãi, mơ hồ, hoặc những điều kiện thay đổi.

Tìm kiếm sự sáng suốt. Tạo ra năng lượng. Tăng sự cần thiết. Tăng cường năng suất. Phát triển tầm ảnh hưởng. Thể hiện lòng can đảm. Chúng là sáu thói quen bạn cần thực hiện theo để đạt được hiệu suất cao và luôn duy trì

hiệu suất đó. Chúng là sáu thói quen sẽ khiến bạn tự tin hơn trong cuộc sống và thậm chí phi thường hơn.

Vậy làm gì bây giờ? Hãy giữ những danh sách kiểm tra sáu thói quen bên bạn mọi lúc. Bạn có thể tìm thấy Hướng dẫn Sơ lược ở cuối cuốn sách, và bạn có thể lấy một kế hoạch hằng ngày riêng rẽ ở trang HighPerformanceHabit.com/tools. Từ bây giờ, trước mỗi cuộc họp bạn bắt đầu, trước mỗi cuộc gọi điện thoại, trước khi bạn bắt đầu bất kỳ dự án mới hoặc theo đuổi bất kỳ mục tiêu mới, hãy tái xem xét sáu thói quen.

Sau đó, mỗi 60 ngày, thực hiện lại Chỉ số Hiệu suất Cao để theo dõi tiến triển và xác định những thói quen bạn cần tiếp tục tập trung. Nếu bạn đã thực hiện HPI, bạn sẽ có một lời nhắc nhở để thực hiện lại trong 60 ngày. Nếu bạn chưa thực hiện, hoặc nếu bạn bỏ lỡ những lời nhắc nhở, hãy thực hiện đánh giá cơ bản, miễn phí bất kỳ lúc nào tại trang HighPerformanceIndicator.com. Nếu bạn muốn tiếp tục nghiên cứu của bản thân và học hỏi trong lĩnh vực này, hãy cân nhắc tham dự một trong những sự kiện của tôi hoặc tham gia Chương trình thành thạo hiệu suất cao. Khi bạn sẵn sàng, hãy ghé thăm trang High PerformanceInstitute.com.

Hơn 20 năm trước đây, tôi bê bết máu và nằm trên mui xe trong một vụ tai nạn xe hơi. Tôi học được rằng, ở cuối đời, chúng ta đều đặt ra những câu hỏi để đánh giá liệu chúng ta có hạnh phúc với hành trình của bản thân. Tôi học được những câu hỏi của tôi là Tôi đã sống trọn vẹn? Tôi đã yêu thiết tha? Tôi đã có tầm ảnh hưởng lớn? Tôi không đặc biệt thích những câu trả lời của mình cho những câu hỏi đó, vì vậy tôi cố gắng thay đổi cuộc sống và tìm kiếm những cách tốt nhất để thực hiện. Tôi cảm nhận rằng, phấn đấu để trở thành một phiên bản tốt nhất của bản thân là một cách thức để kiếm được sự may mắn lớn của cơ hội thứ hai mà tôi được trao cho. Sự phấn đấu đó dẫn đến một cuộc sống của sự học hỏi, và cuối cùng, là khám phá những thói quen đem lại hiệu suất cao này.

Tôi hi vọng rằng, khi bạn gấp cuốn sách lại, bạn quyết định sống với mục đích và lòng kính trọng đối với cuộc đời của bạn. Tôi hi vọng rằng, bạn thức dậy mỗi ngày và quyết định thực hành những thói quen sẽ khiến bạn tự hào về cuộc đời bạn. Tôi hi vọng rằng, khi bạn nỗ lực sống một cuộc đời phi thường, bạn tạo ra niềm vui và lòng kính trọng với sự đấu tranh và cố gắng phục vụ những người khác. Tôi hi vọng rằng, khi nhìn lại một ngày

nào đó, khi đạt tới cấp độ hiệu suất làm việc mà bạn có thể chưa bao giờ mơ về, bạn có thể nói bạn khao khát, bạn làm việc vì hiệu suất đó, và bạn sẽ đạt được hiệu suất ấy - rằng bạn chưa bao giờ bỏ cuộc và sẽ không bao giờ bạn bỏ cuộc. Bạn trở nên phi thường bởi bạn lựa chọn như thế.

Thực tế đó, tôi tin rằng, là điều gì đó sẵn sàng cho từng người chúng ta.

Bây giờ hãy kiếm tìm thực tế đó đi.

HƯỚNG DẪN SƠ LƯỢC

“Dù bạn là ai, hãy là một người tốt.”

— Abraham Lincoln

NHỮNG THÓI QUEN CÁ NHÂN

THÓI QUEN SỐ MỘT: TÌM KIẾM SỰ SÁNG SUỐT

1. Hình dung bốn điều trong tương lai. Có tầm nhìn và kiên định thiết lập những dự định rõ ràng cho người bạn muốn trở thành mỗi ngày, bạn muốn tương tác với người khác như thế nào, những kỹ năng nào bạn phải phát triển để giành chiến thắng trong tương lai, và bạn có thể tạo ra sự khác biệt và phục vụ với sự xuất sắc như thế nào. Không bao giờ tham gia vào một tình huống mà không suy nghĩ thông suốt bốn loại này (bản thân, xã hội, những kỹ năng, sự phục vụ).

2. Quyết định cảm xúc bạn mong muốn. Thường xuyên hỏi bản thân, “Cảm nhận quan trọng nhất nào mà tôi muốn đem đến trong tình huống này, và cảm nhận quan trọng nhất nào tôi muốn nhận được từ tình huống này?” Đừng chờ đợi những cảm xúc xuất hiện trong bạn; chọn lựa và nuôi dưỡng những cảm nhận mà bạn mong ước luôn được trải nghiệm và chia sẻ trong cuộc sống.

3. Định nghĩa những điều quan trọng. Không phải mọi thứ có thể đạt được đều quan trọng, và vì vậy thành tựu không phải là vấn đề - mà là sự ăn khớp. Tập trung vào những tháng, những dự án sắp tới và xác định điều có thể mang đến cho bạn sự nhiệt tình, kết nối, và hài lòng - sau đó, hãy dành nhiều thời gian hơn ở đó. Luôn luôn hỏi, “Tôi có thể tạo ra nỗi lực cá nhân có ý nghĩa với tôi như thế nào?”

THÓI QUEN SỐ HAI: SẢN SINH NĂNG LƯỢNG

1. Giải tỏa căng thẳng, Thiết lập dự định. Sử dụng những thời điểm chuyển giao giữa những hoạt động để đổi mới năng lượng. Thực hiện bằng cách nhắm mắt, thực hành thở sâu, và giải tỏa căng thẳng về tinh thần và thể chất. Cố gắng thực hiện hoạt động này ít nhất một lần mỗi giờ. Một khi bạn cảm thấy căng thẳng tan đi, hãy thiết lập một dự định rõ ràng cho hoạt động tiếp theo, mở mắt, và có cơ hội làm việc với sự tập trung mạnh mẽ.

2. Tạo ra niềm vui. Chịu trách nhiệm cho năng lượng bạn tạo ra trong ngày và từng tình huống trong cuộc sống. Tập trung đặc biệt vào hoạt động tạo ra niềm vui cho những hoạt động của bạn. Đoán trước những kết quả tích cực từ hành động của bạn, đặt ra những câu hỏi cho bản thân mà tạo ra những cảm xúc tích cực, thiết lập những khởi động để nhắc nhở bản thân sống tích cực và biết ơn, đánh giá cao những điều nhỏ bé và những người xung quanh bạn.

3. Cải thiện tối đa sức khỏe. Nếu những yêu cầu của cuộc sống đòi hỏi bạn phải học hỏi nhanh chóng, xử lý căng thẳng, tỉnh táo, chú ý, ghi nhớ những điều quan trọng, và duy trì tâm trạng tích cực, bạn phải ngủ đủ, rèn luyện thể lực và dinh dưỡng nghiêm túc hơn. Làm việc với bác sĩ và những người chuyên nghiệp khác để cải thiện tối đa sức khỏe. Bạn đã biết những điều bạn nên làm. Hãy thực hiện chúng!

THÓI QUEN SỐ BA: TĂNG SỰ CẦN THIẾT

1. Nhận biết người cần bạn nỗ lực hết sức. Bạn không thể trở nên phi thường mà không có cảm giác rằng, sự xuất sắc cho bản thân và những người khác là hoàn toàn cần thiết. Từ bây giờ, bất cứ khi nào bạn ngồi vào bàn, hãy hỏi: “Ai cần tôi nỗi lực hết sức ngay bây giờ? Điều gì về bản sắc cá nhân hoặc những nghĩa vụ bên ngoài khiến điều đó trở nên cấp bách với tôi để thể hiện ngay hôm nay?”

2. Khẳng định lý do. Khi bạn diễn đạt thành lời điều gì đó, điều đó trở nên chân thực và quan trọng hơn với bạn. Nói “lý do” của bạn với bản thân thành lời thường xuyên, và chia sẻ nó cho những người khác. Hoạt động này sẽ thúc đẩy bạn sống trong sự phù hợp với những cam kết của bạn. Vì vậy, trong lần tiếp theo bạn muốn tăng cường sự cần thiết của hiệu suất làm việc, hãy tuyên bố - cho bản thân và những người khác - điều bạn muốn và tại sao bạn lại muốn điều đó.

3. Nâng cao nhóm của bạn. Những cảm xúc và sự xuất sắc lây lan, vì vậy hãy dành thêm thời gian với những người tích cực và thành công nhất trong nhóm đồng nghiệp. Sau đó, tiếp tục xây dựng mạng lưới lý tưởng của những người hỗ trợ và trao quyền. Hãy hỏi, "Tôi có thể làm việc với những người tốt như thế nào khi tôi bắt tay vào dự án kế tiếp? Tôi có thể truyền cảm hứng để người khác nâng cao những tiêu chuẩn của họ như thế nào?"

NHỮNG THÓI QUEN XÃ HỘI

THÓI QUEN SỐ BỐN: TĂNG CƯỜNG NĂNG SUẤT

1. Tăng cường những sản phẩm có ý nghĩa. Xác định những sản phẩm quan trọng nhất trong việc xác định thành công, sự phân biệt, và đóng góp của bạn cho lĩnh vực hoặc ngành nghề của bạn. Tập trung vào những sản phẩm đó, nói không với gần như mọi thứ khác, và hãy sáng tạo thật nhiều những sản phẩm đó với những tiêu chuẩn chất lượng cao. Nhớ rằng quan trọng nhất là luôn tập trung cao độ vào điều quan trọng.

2. Vẽ sơ đồ Năm Bước. Hãy hỏi, "Nếu chỉ có năm bước đi chủ chốt để đạt được mục tiêu, chúng sẽ là gì?" Hãy suy nghĩ từng bước đi quan trọng như là khối lượng lớn các hoạt động, một dự án. Chia nhỏ những dự án thành những sản phẩm, những hạn chót, và những hoạt động. Một khi bạn hiểu rõ những hoạt động này, hãy ghi chúng vào lịch trình, và lên lịch khối thời gian xử lý chúng.

3. Thành thạo những kỹ năng quan trọng nhất (Thành thục cấp tiến). Xác định năm kỹ năng quan trọng nhất mà bạn cần để phát triển trong ba năm tới để phát triển thành con người mà bạn hi vọng trở thành. Sau đó, thực hiện phát triển những kỹ năng đó với sự tập trung ám ảnh thông qua 10 bước của sự thành thạo tiến bộ. Quan trọng nhất là luôn phát triển những kỹ năng quan trọng cho thành công trong tương lai của bạn.

THÓI QUEN SỐ NĂM: PHÁT TRIỂN TẦM ẢNH HƯỞNG

1. Dạy người khác cách tư duy. Trong từng tình huống về tầm ảnh hưởng, chuẩn bị bằng cách hỏi bản thân bạn muốn người khác suy nghĩ như thế nào về (a) bản thân họ, (b) những người khác, và (c) thế giới nói chung. Sau đó,

thực hiện truyền đạt một cách kiên định. Gây ảnh hưởng lên suy nghĩ của họ bằng cách nói những câu như: "Hãy suy nghĩ thế này...", "Bạn nghĩ gì về...", "Điều gì xảy ra nếu chúng ta thử..."

2. Thách thức mọi người phát triển. Quan sát tính cách, những kết nối, và những đóng góp của mọi người, và tích cực thách thức họ phát triển những điều đó thậm chí nhiều hơn. Hãy hỏi mọi người liệu họ có cống hiến/cho đi toàn bộ bản thân họ, liệu họ có thể đối xử với những người xung quanh tốt hơn, và liệu họ có thể cho đi nhiều hơn hoặc phục vụ với sự xuất sắc và sự phân biệt lớn hơn.

3. Trở thành hình mẫu. 71% những người có hiệu suất cao chia sẻ rằng họ suy nghĩ bản thân là một hình mẫu hằng ngày. Họ muốn là hình mẫu tốt đẹp cho gia đình, nhóm, và cộng đồng lớn hơn. Vì vậy, hãy hỏi, "Tôi có thể xử lý tình huống này với cách thức như thế nào mà sẽ truyền cảm hứng cho người khác tin tưởng bản thân họ, là bản thân họ tốt nhất, và phục vụ người khác với sự chính trực, trái tim, và sự xuất sắc?"

THÓI QUEN SỐ SÁU: THỂ HIỆN LÒNG CAN ĐẢM

1. Vinh danh sự đấu tranh. Khi bạn có cơ hội để học hỏi và phục vụ, bạn đừng phàn nàn về nỗ lực đi cùng. Hãy coi sự đấu tranh là một phần thiết yếu, quan trọng, và tích cực của hành trình để bạn có thể tìm thấy sự yên bình thực sự và sức mạnh cá nhân. Đừng than khóc những gian khó không thể tránh được của sự tự cải thiện và theo đuổi những ước mơ; và có sự sùng kính cho thử thách.

2. Chia sẻ sự thật và hoài bão. Động lực chính của nhân loại là sự tự do, thể hiện những con người chân thực và theo đuổi những giấc mơ của chúng ta mà không có hạn chế - để trải nghiệm thứ có thể được gọi là tự do cá nhân. Hãy theo sau thúc đẩy này bằng cách luôn chia sẻ những suy nghĩ, những cảm nhận, những nhu cầu, và những giấc mơ thực sự với người khác. Đừng thể hiện dưới khả năng để xoa dịu những người khác. Hãy sống với con người của bạn.

3. Tìm kiếm ai đó để chiến đấu vì họ. Chúng ta cần một lý do ấn tượng để tiến lên. Những người có hiệu suất cao có xu hướng biến lý do đó thành một người duy nhất - họ muốn chiến đấu vì người đó để có thể có cảm giác

an toàn, cải thiện, hoặc sống chất lượng hơn. Bạn sẽ làm nhiều hơn cho người khác hơn là cho bản thân. Và bằng cách làm điều gì đó cho người khác, bạn sẽ tìm thấy lý do cho lòng can đảm, và lý do của bạn cho sự tập trung và xuất sắc.

Sáu thói quen này và ba thực hành củng cố từng thói quen là con đường dẫn của bạn tới một cuộc đời phi thường. Có những chiến lược cơ bản khác trong cuốn sách, nhưng những thói quen cấp cao hơn này là những thói quen tạo ra sự khác biệt lớn nhất hướng tới sự tiến triển.

Để có nhiều công cụ hơn, bao gồm những danh sách bài kiểm tra, áp phích, những đánh giá, những người lập kế hoạch ngày, nhật ký, và những công cụ đào tạo, hãy ghé thăm trang HighPerformanceHabits.com/tools.

Hãy nhận thêm những loại hình đào tạo và tiếp tục những cơ hội giáo dục tại HighPerformanceInstitute.com

NGƯỜI LẬP KẾ HOẠCH

Cần giúp quản lý tiến trình công việc hằng ngày và những ưu tiên của bạn, thiết lập các mục tiêu, và đánh giá bản thân mỗi tuần để bạn có thể thành công trong thời gian dài? Hãy tham gia Người Lập Kế Hoạch Hiệu suất cao của Brendon Burchard! Sẵn có với nhiều kích cỡ.

THÀNH VIÊN

Brendon giảng dạy trực tuyến TRỰC TIẾP hằng tháng cho những thành viên của Hiệu suất cao. Chỉ với 49$ mỗi tháng, bạn sẽ nhận được những bài giảng mới từ Brendon cũng như vé tham dự hội thảo, giới thiệu sách, các công cụ mới và nhiều hơn thế!

THÀNH THẠO

Nhận khen thưởng cho sự phát triển cá nhân cho nghề nghiệp của bạn! Hoàn thành Chương Trình Thành Thạo trực tuyến 5 tuần và tham dự sự kiện đào tạo trực tiếp 4 ngày. Những người tốt nghiệp được nhận Chứng chỉ thành tích từ Học viện Hiệu suất cao và một cộng đồng trực tuyến riêng biệt.

CHỨNG NHẬN

Muốn trở thành Huấn Luyện Viên Hiệu suất cao Được Chứng Nhận (Certified High Performance Coach™?)CHPC là chương trình đào tạo và chứng nhận cao cấp nhất của thế giới cho những huấn luyện viên cuộc sống, huấn luyện viên điều hành, và những chuyên gia về nhân lực.

Chỉ dành cho đơn đăng ký.

LỜI CẢM ƠN

Đây là lần thứ sáu trong cuộc đời tôi ngồi xuống để viết lời cảm ơn sau khi chỉ mới hoàn thành trang cuối cùng của bản thảo. Tôi cảm thấy may mắn được biết rằng, rất nhiều người được truyền cảm hứng và ủng hộ năm cuốn sách trước vẫn ở bên tôi. Những mối quan hệ lâu dài quan trọng hơn, và có lẽ mang đầy ý nghĩa cho thành công lâu dài.

Nếu bạn quen thuộc với công việc của tôi, bạn biết rằng tôi luôn biết ơn Chúa trước tiên và mãi mãi bởi cơ hội sống lần thứ hai mà tôi đã được trao cho sau tai nạn xe hơi. Từng ngày tôi hi vọng kiếm tìm được may mắn đó - thứ mà tôi gọi là tấm vé vàng của cuộc sống - bằng cách cố gắng sống trọn vẹn hơn, yêu thương chân thành hơn, và tạo ra sự khác biệt lớn hơn.

Công việc của tôi sẽ không thể thành hiện thực mà không có tình yêu thương và sức mạnh của cha mẹ, những người anh em, những cố vấn, và vợ tôi. Mẹ, cảm ơn mẹ vì cho tất cả chúng con thấy cách vinh danh sự đấu tranh và tạo ra niềm vui tới từng khoảng khắc trong cuộc sống. Cha, chúng con nhớ cha. Con sẽ không bao giờ đi hết một ngày hoặc viết xong một trang sách mà không nhớ về cha từ khi cha qua đời. David, Bryan, và Helen, cảm ơn các em bởi đã truyền cảm hứng cho anh là một người đàn ông và là một anh trai tốt hơn. Anh yêu các em nhiều hơn các em biết. Linda Ballew, cô là một thành viên của gia đình em và là người cố vấn thực sự đầu tiên của em. Cảm ơn cô vì dạy em sáng tạo, viết, quay phim, và dẫn dắt với sự xuất sắc. Denise, ánh mặt trời của anh, cảm ơn em bởi đã tin tưởng anh qua tất cả, và anh đã thấy ở em hình ảnh một người phụ nữ chu đáo, tử tế, đáng yêu, và phi thường. Em là người xuất sắc nhất mà anh từng gặp gỡ và là món quà lớn nhất của cuộc đời anh. Gửi tới Marty và Sandy - cảm ơn vì là tấm gương và cổ vũ chúng tôi.

Trong khi tôi thường xuyên biến mất trong giai đoạn hai năm rưỡi viết cuốn sách này, nhóm xuất sắc của tôi ở The Burchard Group cổ vũ tôi, bảo vệ thời gian của tôi, và duy trì sứ mệnh và đà phục vụ những sinh viên. Gửi

đến nhóm của tôi, cảm ơn mọi người vì sự tận tụy, xuất sắc, và sáng tạo trong quá trình tôi viết lên những trang giấy này. Số ít người sẽ luôn hiểu những may mắn và những khó khăn sâu sắc của việc phục vụ hàng triệu sinh viên và hàng chục tỷ người hâm mộ trong lĩnh vực này. Nhưng các bạn hiểu rõ, và các bạn luôn phục vụ hằng ngày. Tôi rất biết ơn và kính nể thứ mà chúng ta gây dựng.

Denise McIntyre bằng cách nào đó luôn duy trì chúng ta trên con đường đạt được thành công. Cảm ơn, Dmac, bởi niềm tin, sự tin tưởng, lãnh đạo và tình bạn phi thường của anh. Anh vẫn ở đó qua tất cả thăng trầm, và tôi không bao giờ có thể nói lời cảm ơn anh đủ đầy. Mel Abraham hướng dẫn nhiều quyết định kinh doanh lớn của tôi, giới thiệu tôi trên sân khấu, tránh xa những người xấu, và trở thành một trong những người bạn yêu quý nhất của tôi. Mọi người sẽ đều rất may mắn có những người đồng chí hào phóng như Dmac và Mel. Sau đó là nhóm những người mà tôi vinh dự được phục vụ cùng mỗi ngày: Jeremy Abraham, Adim Coleman, Karen Gelsman, Michael Hunter, Alex Houg, Hannah Houg, Michelle Huljev, Maggie Kirkland, Jessica Lipman, Helen Lynch, Jason Miller, Terry Powers, Travis Shields, Michele Smith, Danny Southwick, và Anthony Trucks. Cũng cảm ơn nhóm B-crew, Jennifer Robbins, người ủng hộ sự nghiệp ban đầu của tôi và thiết lập những tiêu chuẩn cho sự xuất sắc mà chúng ta tiếp tục phấn đấu để đáp ứng.

Có những con người phi thường khác biến cuốn sách thành hiện thực. Đưa một cuốn sách đến với cuộc sống và thị trường cần nhiều người chung sức. Scott Hoffman, người đại diện của tôi, tin tưởng tôi từ ngày đầu tiên. Nhờ sáu cuốn sách, tôi không bao giờ cảm thấy đơn độc khi biết anh ở ngoài đó, bạn thân à. Tôi vinh dự có anh là một bạn và người đồng chí trong hành trình không thể tin được này. Reid Tracy đã nhận làm cuốn The Motivation Manifesto ở Hay House sau khi một nhà xuất bản khác không nhận thấy triển vọng của cuốn sách. Reid, tôi sẽ không bao giờ quên sự hào phóng của anh và vinh dự mà anh trao cho tôi là một phần của gia đình Hay House. Anh là lãnh đạo quan trọng nhất trong lịch sử xuất bản phát triển cá nhân, và tôi hi vọng anh biết được anh đã có ảnh hưởng lên tôi và thế giới như thế nào. Perry Crowe, biên tập viên của tôi ở Hay House, đưa đứa trẻ này lớn khôn với bàn tay kiên nhẫn và tinh thần tử tế. Cảm ơn Perry vì sự xuất sắc của bạn trong quá trình biên tập và tập hợp. Constance Hale xem xét bản

thảo đầu tiên và sớm phản hồi những sửa chữa và bình luận quan trọng, và đe dọa tôi một cách biết ơn đủ để tôi bắt đầu lại. Cảm ơn Connie. Nếu cuốn sách này trông đẹp đẽ, đó là bởi vì Michael Carr, người biên tập giỏi nhất mà tôi từng làm việc cùng. Michael biên tập mọi cuốn sách của tôi, đây không bao giờ là công việc dễ dàng từ khi tôi viết mỗi cuốn bằng giọng văn mới mẻ và thường không học hỏi từ những sai lầm trước đó. Cảm ơn Michael, cho tất cả những đêm muộn vì cuốn sách này, và bởi đã giúp tôi dường như là một tác giả giỏi.

Gửi tới nhiều người bạn, những nhà tâm lý học, những huấn luyện viên nghề nghiệp, và những người cố vấn ảnh hưởng lên tư duy của cuốn sách này và giúp tôi với những cuộc khảo sát, nghiên cứu, và phân tích, cảm ơn mọi người. Tôi phải đặc biệt cảm ơn Danny Southwick, bởi sự quan tâm nồng nhiệt của anh về chủ đề này, và giúp lãnh đạo một số nhà nghiên cứu của chúng tôi, và bởi tất cả những đêm đánh giá tới khuya. Anh là người bạn thân thiết như một người anh trai, là người có tài năng và năng khiếu xuất sắc trong phong trào tâm lý học tích cực. Đồng thời cảm ơn Shannon Thompson, Alissa Mrazek, và Mike Mrazek bởi cung cấp phân tích và những đánh giá tài liệu bổ sung. Alissa và Mike - cảm ơn bởi những lần cứu vớt, sự đáng tin cậy, và lòng nhiệt tình.

Nhóm của tôi ở Growth.com đồng thời cổ vũ tôi, phục vụ những khách hàng cần huấn luyện với trình độ nghiệp vụ đẳng cấp thế giới, và dạy tôi nhiều điều về sự xuất sắc tổ chức. Cảm ơn Dean Graziosi và Ethan Willis, bởi lãnh đạo Growth và bởi xây dựng điều gì đó rất nhiệm màu. Tôi không thể đếm nổi bao nhiêu bài học cuộc sống tuyệt vời và những hiểu biết kinh doanh mà tôi học hỏi từ cả hai người. Các bạn là những cố vấn mới của tôi. Gửi đến những lãnh đạo đầu tiên ở Growth, tôi rất tự hào và biết ơn các bạn, bao gồm toàn bộ nhóm của Dean và Damon Willis, Bryan Hatch, và Cary Inouye.

Gửi đến cộng đồng trên toàn thế giới, những đồng nghiệp được chứng nhận Huấn luyện viên Hiệu suất Cao, cảm ơn bởi sự cống hiến, trái tim, và sự lãnh đạo mà các bạn đem tới ngành huấn luyện phát triển cá nhân và nghề nghiệp. Các bạn thực sự là những người huấn luyện giỏi nhất trên thế giới, và tôi vinh dự được phục vụ cùng các bạn.

Tôi đồng thời biết ơn sâu sắc tất cả độc giả, những sinh viên trực tuyến, những người hâm mộ trên các phương tiện truyền thông xã hội, và tất cả những lời bình luận tốt đẹp và ủng hộ. Mặc dù gần đây nhận được sự quan tâm và chú ý rộng rãi, nhưng tôi vẫn cảm thấy như thể tôi chỉ là một gợn sóng nhỏ bé trong hàng dài của những con người cống hiến bản thân cho hoạt động giảng dạy phát triển cá nhân. Tôi chẳng khác gì một chút rất nhỏ bé trong cuộc sống nếu tôi không đọc rất nhiều sách về tâm lý và tự cải thiện. Từ khi tôi 19 tuổi, tôi đọc ít nhất một cuốn sách mỗi tuần. Tôi bổ sung hoạt động đó với ít nhất một bài báo nghiên cứu mỗi ngày từ khi tôi 28 tuổi và tôi vẫn cảm thấy như một người chưa có kinh nghiệm. Sự ham đọc sách này, có lẽ, là thói quen tốt nhất mà tôi từng bắt đầu. Bởi có những người luôn đòi hỏi lời khuyến nghị của tôi, có những bậc thầy trong lĩnh vực của tôi, những người ảnh hưởng đến tư tưởng và thời thanh niên của tôi: Dale Carnegie, Napoleon Hill, Earl Nightingale, Og Mandino, Norman Cousins, Jim Rohn, John Wooden, Wayne Dyer, Marianne Williamson, Stephen Covey, Louise Hay, Marshall Goldsmith, Brian Tracy, Zig Ziglar, Harvey Mackay, Peter Drucker, Frances Hesselbein, James Redfield, Debbie Ford, Dan Millman, Tom Peters, Les Brown, Richard Carlson, Jack Canfield, Robin Sharma, Tony Robbins, Daniel Amen, và Paulo Coelho. Có những trí tuệ sáng suốt và những nhà tâm lý học mà tác phẩm của họ truyền cảm hứng cho tôi tìm hiểu sâu hơn và thực hiện loại nghiên cứu này:

Abraham Maslow, Carl Rogers, Alfred Adler, Erich Fromm, Nathaniel Branden, Albert Bandura, Richard Davidson, Roy Baumeister, Barbara Fredrickson, Edward Deci, Richard Ryan, Mihaly Csikszentmihalyi, Martin Seligman, Daniel Goleman, John Gottman, Carol Dweck, Michael Merzenich, Angela Duckworth, và Anders Ericsson. Tôi chỉ là một huấn luyện viên, vì vậy nếu bạn thực sự muốn hiểu về điều kiện con người và đánh giá cao sự xuất sắc học ở bậc cao nhất, hãy đọc tác phẩm của họ.

Nếu bạn nghe về cuốn sách này từ bất kỳ tiếp thị trực tuyến video nào, đó là bởi tôi học được bài học về tiếp thị trực tuyến từ Jeff Walker, Frank Kern, và những người đào tạo và người tiếp thị rất xuất sắc khác. Gửi đến tất cả những người giúp tôi học hỏi về cách chia sẻ thông điệp của tôi, và gửi tới tất cả những người thúc đẩy công việc và sứ mệnh của tôi, cảm ơn mọi người. Ai biết rằng tiếp thị trực tuyến và trên các phương tiện truyền thông sẽ trở thành thứ như thế? Gửi tới những người bạn và cộng sự trong ngành,

cảm ơn bởi hình mẫu, tình bạn, và lãnh đạo của các bạn, đặc biệt là Joe Polish, Tony Robbins, Robin Sharma, Peter Diamandis, Daniel Amen, Chalene Johnson, Nick Ortner, Marie Forleo, JJ Virgin, Gabby Bernstein, Mat Boggs, Mary Morrissey, Janet Attwood, Chris Attwood, Jack Canfield, Brian Tracy, Harvey Mackay, Lewis Howes, Kris Carr, Tony Horton, Larry King, Shawna King, Arianna Huffington, Stuart Johnson, và Oprah Winfrey.

Gửi tới những khách hàng cần huấn luyện của tôi trên toàn thế giới, cảm ơn bởi cơ hội các bạn mang lại cho tôi và bởi đã dạy tôi rất nhiều điều.

Gửi tới những người bạn yêu quý của tôi Ryan, Jason, Steve, Jesse, Dave, Nick, Stephan, và tất cả những người cuồng nhiệt và Grizzlies từ Montana, tôi yêu và nhớ mọi người. Cảm ơn vì tin tưởng vào đứa trẻ gầy nhom, ồn ào khi chẳng ai tin tưởng nó.

Cuối cùng, gửi tới tất cả những người bạn, đồng nghiệp, sinh viên, và người hâm mộ những người có thể cảm thấy bị lơ là ở bất kỳ thời điểm nào trong suốt dự án viết sách này - dự án dài nhất trong sự nghiệp của tôi - tôi hi vọng bạn tìm thấy sản phẩm cuối cùng biện hộ cho sự vắng mặt. Bạn luôn hiện diện trong tâm trí và trái tim tôi mỗi ngày và mỗi trang sách.

GHI CHÚ

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Một số người bạn tác giả của tôi băn khoăn tại sao tôi lại đưa ra lựa chọn này. Những cuốn sách trong thể loại này nhanh chóng trở nên lỗi thời khi quá dựa dẫm vào những nghiên cứu tình huống công ty để hỗ trợ cho những khẳng định của họ. Một số ví dụ có thể hỗ trợ: Consider Good to Great, bởi Jim Collins. Trong số những hồ sơ công ty nổi tiếng của anh ấy là Circuit City, giờ đã phá sản, và Fannie Mae, bị buộc tội gian lận cổ phiếu, đóng góp đáng kể cho cơn khủng hoảng tài chính năm 2008-2007. Wells Fargo, một công ty "tuyệt vời" khác, chịu phạt 185 triệu đô là, và sa thải hơn 5.000 nhân viên bởi mở hàng triệu tài khoản gian lận. Cuốn sách nổi bật của Gary Hamel Leading the Revolution ca ngợi Enron, công ty có những quan chức đứng đầu vào tù bởi điều hành một trong những công ty mục nát nhất của mọi thời đại. Cuốn sách của Tom Peter In Search of Excellence mô tả Atari, NCR, Wang Labs, và Xerox - tất cả những công ty sớm là những kẻ đáng khinh thường. Không có nghĩa là, những khẳng định của những tác giả này sai vào thời điểm nào đó. Mà là, không thể tránh khỏi, hiệu suất làm việc thay đổi, nếu bạn đưa ra những lý luận bằng cách làm nổi bật những công ty, bạn kết thúc với một cuốn sách không liên quan. Và bên cạnh đó, "hiệu suất làm việc" công ty là một từ sai - con người là những người làm việc, không phải những công ty. Đó là lý do tại sao tôi chọn tránh những hồ sơ công ty trong cuốn sách này. Thay vì thế, tôi chọn sử dụng lăng kính của một huấn luyện viên và nhà nghiên cứu về hiệu suất làm việc, tìm kiếm những khác biệt riêng rẽ trong hành vi giúp một số người thành công hơn những người khác. Tôi chọn không làm nổi bật những cá nhân đương thời ở đây vì lý do tương tự: Mặc dù chọn lựa những cá nhân đương thời giúp cuốn sách hấp dẫn hơn, điều này có thể khiến tư liệu trở nên lạc hậu. Những cá nhân, như các công ty, cũng có thể thất bại - và ở thời điểm nào đó, hầu hết chúng ta đều như vậy. Cuốn sách này hoạt động tự do. Hiệu suất cao không phải điều gì đó mà tất cả mọi người có thể duy trì mãi mãi. Đó là lý do tại sao tôi chọn ủng hộ những chiến lược mà chúng ta biết là hiệu quả,

thay vì những cá nhân tình cờ là những ngôi sao trong hiện tại. Tôi tập trung nhiều vào những mô tả huấn luyện và những kinh nghiệm cá nhân, vì vậy những chiến lược và chiến thuật về cách thức sống còn không trở nên buồn tẻ. Một lần nữa, đây không phải quyết định dễ dàng, nhưng hãy hiểu rằng rằng tôi có thể chia sẻ những câu chuyện, những nghiên cứu tình huống, và những ví dụ hợp thời trong những địa điểm trực tuyến cho phép tôi thoải mái đưa ra quyết định. Cả sự nghiệp của tôi, tôi được đền đáp bởi giành lấy những thành công cho mọi người, không phải phỏng vấn họ về tiểu sử của họ. Điều đó được phản ánh trong tác phẩm này. Nếu bạn thích thú những cuộc phỏng vấn về phong cách sống của những người hấp dẫn, tôi khuyến nghị bạn nghiên cứu những podcast hoặc những cuốn sách hướng tới các cuộc phỏng vấn đó. Để có thêm những quan điểm và câu chuyện cá nhân, hãy ghé thăm podcast của tôi trên iTunes. Để có thêm nội dung liên quan đến nghiên cứu, hãy ghé thăm trang HighPerformanceInstitute.com.

VƯỢT LÊN TÀI NĂNG THIÊN BẨM KIẾM TÌM HIỆU SUẤT CAO

1. Để bảo vệ sự riêng tư của tất cả những khách hàng và sinh viên, tôi thay đổi phù hợp những cái tên và chi tiết những câu chuyện này. Bất kỳ sự tương đồng với những người đang sống hoặc đã chết là ngẫu nhiên và vô tình.

2. Dweck, C. S. (2008); Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988).

3. Duckworth, A. L. (2016); Duckworth, A. L., và cộng sự (2015).

4. Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016a); Ericsson, K. A. (2014).

5. Munyon, T. P., và cộng sự (2015); Goleman, D., và cộng sự (2013); Goleman, D. (2007).

6. Đọc Bossidy, L., và cộng sự (2011); Seidman, D. (2011).

7. Reivich, K., & Shatté, A. (2002).

8. Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008).

9. Báo cáo phương pháp luận mới nhất về Đo lường Chỉ số Hiệu suất Cao, ghé thăm trang HighPerformanceInstitute.com.

10. Thêm thảo luận học thuật về chín yếu tố này, ghé thăm trang HighPeformanceInstitute.com/research.

THÓI QUEN ĐEM LẠI HIỆU SUẤT CAO #1: TÌM KIẾM SỰ SÁNG SUỐT

1. Campbell, J. D., và cộng sự (1996).

2. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002).

3. Gollwitzer, P. M., & Brandstätter, V. (1997).

4. Gollwitzer, P. M. (1999); Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2016).

5. Torrance, E.P. (1983).

6. Tất nhiên, ai đó có thể cho rằng, thời gian trả lời ngắn hơn hoặc một tông giọng tự tin hơn không hẳn là sáng suốt hơn. Có lẽ người đó chưa bao giờ suy nghĩ về những câu hỏi này trước đó nhưng chỉ tình cờ sáng tạo hơn, và hiểu nhanh những ý tưởng. Có lẽ họ hướng ngoại hơn và có thể khẳng định nhanh chóng và nói rõ ràng những ý tưởng của họ hơn. Nhưng đó không phải là điều tôi nhận thấy khi so sánh chỉ số HPI với những câu trả lời của họ trong những cuộc phỏng vấn. (Ví dụ, HPI hỏi về sự sáng suốt, sự tự tin, và sự quả quyết, và nhiều người báo cáo sức sáng tạo hoặc quả quyết thấp trong bản đánh giá có thể vẫn trả lời nhanh chóng và tự tin.) Nói chung, chỉ số hiệu suất cao không tương quan hoàn toàn với sức sáng tạo tự báo cáo hoặc những mô tả tính cách, vì vậy hợp lý khi tốc độ và tông giọng trả lời có thể là mọi người xem xét loại câu hỏi này trước đó. Nhưng chúng tôi sẽ kiểm nghiệm điều đó bằng cách thức kiểm soát hơn trong nghiên cứu tương lai.

7. Goleman, D. (1998); Goleman, D., và cộng sự (2001, 2013).

8. Boggs, M., & Miller, J. (2008).

9. Gottman, J., & Silver, N. (1995, 2015).

10. Nghiên cứu thực nghiệm ủng hộ thái độ này. Ví dụ,

một người có thể hiểu sự lo âu là căng thẳng hoặc là hào hứng, và trải qua những lợi ích và hệ quả khác nhau của lựa chọn đó. Xem See Crum, A. J., và cộng sự (2013).

11. Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981); Lang, P. J. (2010); Damasio, A. R. (1999).

12. Tôi sử dụng từ phản ứng ở đây để mô tả cả phản ứng từ kích thích thế giới thực, nghĩa là điều gì đó chúng ta nhìn thấy hoặc cảm thấy thấy bên ngoài chúng ta, và đồng thời là phản ứng từ sự đoán trước, điều gì đó xảy ra bên trong. Khi tâm trí chúng ta đoán trước điều gì đó sắp xảy ra hoặc có thể xảy ra, cảm xúc có thể khuấy động. Cảm xúc đó là một phản ứng hoặc kết quả của sự đoán trước.

13. Những cảm xúc thường là kết quả của não bộ đoán trước những tình huống, khái niệm hóa những cảm nhận, hoặc ghi nhớ những tình huống cũ như thế nào. Mặc dù những ví dụ của tôi ở đây, và những quan niệm sai lầm phổ biến, những cảm xúc của bạn không luôn luôn tương tự như của tôi, và tồn tại tính chất có thể biến đổi lớn trong cách thức não bộ khái niệm hóa và sản sinh ra cảm xúc. Đọc Barrett, L. F. (2017, 2017).

14. Quan điểm lớn hơn về những cảm xúc, đọc Lewis, M., và cộng sự (2010).

15. Ryff, C. D., & Singer, B. (1998); Markman, K. D., và cộng sự (2013).

16. Thảo luận phổ quát rộng hơn về sự ý nghĩa, bắt đầu với MacKenzie, M. J., & Baumeister, R. (2014); Wrzesniewski, A. (2003); Rosso, B. D., và cộng sự (2010).

17. Steger, M. F., và cộng sự (2006).

18. Sun, J., và cộng sự (2017).

19. Stillman, T. F., và cộng sự (2009).

20. Debats, D. L. (1999); Lambert, N. M., và cộng sự (2010); Markman, K. D., và cộng sự (2013).

21. Về tầm quan trọng của bảo mật, đọc Yousef, D. A. (1998); về quyền tự quản, đọc Herzberg, F., và cộng sự (1969); về sự cân bằng, đọc Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006).

22. Martela, F., & Steger, M. F. (2016).

THÓI QUEN ĐEM LẠI HIỆU SUẤT CAO #2: SẢN SINH NĂNG LƯỢNG

1. Những khác biệt trong chủ đề này nói chung, đồng thời đọc Koball, H. L., và cộng sự (2010).

2. Mối quan hệ này vững chắc (r = .63).

3. Ogden, C. L., và cộng sự (2015).

4. Những chỉ dẫn mới nhất, ghé thăm trang https://www.cdc.gov/physicalactivity/basics/adults.

5. Hiệp hội Tâm lý học Mỹ (2015).

6. Hiệp hội Tâm lý học Mỹ (2016).

7. Seppala, E., & Cameron, K. (2015); Harter, J. K., và cộng sự (2003); Danna, K., & Griffin, R. W. (1999).

8. Ghosh, S., và cộng sự (2013). Issa, G., và cộng sự (2010); Tafet, G. E., và cộng sự (2001); Isovich, E., và cộng sự (2000).

9. Thêm quan điểm về sự lo âu và sự khỏe mạnh, đọc Grossman, P., và cộng sự (2004); Brown,K. W., & Ryan, R. M. (2003). Về sự sáng tạo, đọc Horan, R. (2009).

10. Valentine, E. R., & Sweet, P. L. (1999).

11. Một số người lưu ý rằng, cách thức "Giải tỏa căng thẳng, Thiết lập dự định" là một kỹ thuật thư giãn nhiều hơn một thực hành thiền. Tôi không có quan điểm về vấn đề này, và cả những kỹ thuật thư giãn và những kỹ thuật thiền có thể hiệu quả cao. Đọc Jain, S., và cộng sự (2007) để biết thêm chi tiết về cuộc thử nghiệm hai kỹ thuật, thứ đem đến cho thiền một lợi thế không đáng kể. Để xem xét những tác động của thiền tới hệ thần kinh, đặc biệt trong sự chú ý, đọc Hasenkamp, W., & Barsalou, L. W. (2012). Đối với những sinh viên nghiêm túc đồng thời muốn một quan điểm phê bình về sự thổi phồng và khoa học yếu kém xung quanh thiền, đọc Sedlmeier, P., và cộng sự (2012).

12. Miller, J. J., và cộng sự (1995).

13. Lyubomirsky, S., và cộng sự (2005).

14. Bryan, T., & Bryan, J. (1991).

15. Sy, T., và cộng sự (2005); Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993).

16. Isen, A. M., và cộng sự (1991).

17. Isen, A. M., & Levin, P. F. (1972); Isen, A. M., và cộng sự (1976).

18. Davidson, R. J., và cộng sự (2000).

19. Lemonick, M. D. (2005).

20. Đây cũng là một thực hành được nghiên cứu cẩn thận trong ngành khoa học đạt được mục tiêu, có tên Mental- Contrasting và Implementation Intentions (MCII) (Tương phản tinh thần và Những dự định thực hiện). Nghĩa là, bạn suy nghĩ về điều bạn muốn, suy nghĩ về những trở ngại có thể xuất hiện trên con đường, và thiết lập những dự định cụ thể về cách thức bạn sẽ xử lý những trở ngại đó. Thú vị là, chỉ hình dung điều bạn muốn (à la The Secret) thường tương quan tích cực với đạt được mục tiêu. Nhưng hình dung thành công và suy nghĩ thông suốt một kế hoạch để giải quyết những trở ngại liên quan đặc biệt với việc đạt được mục tiêu. Đọc Duckworth, A. L., và những người khác (2011a) và Oettingen, G., và những

người khác (2001). Cho một thảo luận về tự đối thoại ở vị trí người thứ ba, đọc Kross, E., và những người khác (2014).

21. Lemonick, M. D. (2005).

22. Schirmer, A., và cộng sự (2011); Hertenstein, M. J., và cộng sự (2009).

23. Emmons, R. A. (2000).

24. Seligman, M. E., và cộng sự (2005).

25. Đọc Pilcher, J. J., & Huffcutt, A. J. (1996); Benca, R. M., và cộng sự (1992); Cappuccio, F. P., và cộng sự (2008).

26. Một nghiên cứu sâu rộng hơn vào khoa học liên quan đến những tương tác của gen, hành vi, và môi trường, bắt đầu với Blazer, D. G., & Hernandez, L. M. (2006).

27. Cotman, C. W., & Berchtold, N. C. (2002).

28. Ibid.

29. Tomporowski, P. D. (2003); Tenenbaum, G., và cộng sự (1993).

30. Foley, T. E., & Fleshner, M. (2008); Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008).

31. Castelli, D. M., và cộng sự (2007); Kramer, A. F., & Hillman, C. H. (2006); Sibley, B. A., & Etnier, J. L. (2003).

32. Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008); Penninx, B. W., và cộng sự (2002); Chen, C., và cộng sự (2016).

33. Jacobs, B. L. (1994); Jacobs, B. L., & Azmitia, E. C. (1992); Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008).

34. Rethorst, C. D., và cộng sự (2009); Jacobs, B. L. (1994); Jacobs, B. L., & Azmi- tia, E. C. (1992); Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008); Chaouloff, F., và cộng sự (1989).

35. Anderson, E., & Shivakumar, G. (2015); Sparling, P. B., và cộng sự (2003).

36. Thống kê béo phì: Davis, C., và cộng sự (2004). Tiêu thụ quá mức: McCrory, M. A., và cộng sự (2002).

37. Davis, C., và cộng sự (2004).

38. Về mối quan hệ giữa dinh dưỡng và năng suất, đọc Hoddinott, J., và cộng sự (2008); Thomas, D., & Frankenberg, E. (2002); Strauss, J., & Thomas, D. (1998).

39. Behrman, J. R. (1993).

40. Nhiều lý do tại sao, đọc Grawitch, M. J., và cộng sự (2006); Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000).

41. Có tại trang http://www.apa.org/news/press/releases/2016/06/workplace-well-being.aspx.

THÓI QUEN ĐEM LẠI HIỆU SUẤT CAO #3: TĂNG SỰ CẦN THIẾT

1. Các nhà nghiên cứu thường gọi là “sự nhận diện”. Đọc

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010, 2002); Koestner, R. (1996).

2. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002).

3. Tự kiểm soát và những cơ chế phản hồi khác là tối quan trọng cho kết quả này. Đọc Bandura, A., & Cervone, D. (1983).

4. Đây là phát hiện phổ biến về những người thành công và khỏe mạnh nói chung. Đọc Bandura, A. (1991).

5. Đọc Harkin, B., và cộng sự (2016).

6. Teixeira, P. J., và cộng sự (2015).

7. Frost, R. O., & Henderson, K. J. (1991).

8. Điều này được nhận thấy là đúng đắn trong nhiều tình huống cuộc sống, từ các môn thể thao cho đến âm nhạc đến cuộc sống hằng ngày. Đọc Beilock, S. L., & Carr, T. H. (2001); Wan, C. Y., & Huon, G. F. (2005).

9. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002).

10. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a, 2000b).

11. Ericsson, K. A., và cộng sự (1993). Duckworth, A. L., và cộng sự (2011a, 2011b).

12. Đọc đầy đủ tại trang HighPerformanceInstitute.com/research.

13. Ví dụ, Baumeister, R. F. (1984) định nghĩa áp lực là "bất kỳ yếu tố nào hoặc sự kết hợp của những yếu tố tăng cường tầm quan trọng của quá trình làm việc tốt trong một dịp cụ thể". Liên quan với nghiên cứu hiệu suất cao, tôi định những thúc ép bên ngoài rộng hơn một dịp hoặc một sự kiện cụ thể. Tôi coi chúng là những khát khao hoặc những hành động bổ sung vốn quan trọng. Những tác động bên ngoài có thể không tăng cường cảm giác tầm quan trọng của quá trình thể hiện tốt của chủ thể, nhưng có thể chỉ khiến hoạt động vốn quan trọng mang tính xã hội hoặc ý nghĩa cá nhân hơn.

14. Thực tế, tuyên bố này không dự đoán về mặt ý nghĩa mọi chỉ số cao trong bất kỳ mục nào thuộc hiệu suất làm việc tổng thể hoặc dự đoán khác về sự thay đổi của hiệu suất cao. Hai điều duy nhất mà tuyên bố này tương quan là những điều bạn không thực sự muốn. Tương quan mạnh mẽ nhất với "Tôi xử lý căng thẳng nhiều hơn những đồng nghiệp" - là mối quan hệ quan trọng về mặt thống kê nhưng yếu. Tương quan chặt chẽ tiếp theo là "Mọi người không hiểu tôi làm việc chăm chỉ như thế nào", vẫn quan trọng về mặt thống kê mặc dù rất yếu.

15. Tôi thừa nhận những vấn đề trong việc sử dụng những thuật ngữ bổn phận, nghĩa vụ, và trách nhiệm nói chung và có thể hoán đổi cho nhau, vì vậy lời xin lỗi của tôi với những nhà ngôn ngữ học và những triết học gia ở mọi nơi. Đặc biệt Hume và Kant. Cho triết học liên quan trong những chủ đề này, đọc Schneewind, J. B. (1992); Feinberg, J. (1966); Brandt, R. B.

(1964); Wand, B. (1956). Mục đích của tôi trong phần này là truyền đạt cách thức những người có hiệu suất cao thực sự trò chuyện, họ mô tả cảm giác chung của việc "nên" làm điều gì đó như thế nào và tại sao họ "phải" thành công. Để vinh danh những mô tả này, tôi sẽ sử dụng bổn phận có thể hoán đổi với bất kỳ nghĩa vụ hoặc trách nhiệm xã hội nào mà khiến những người có hiệu suất cao nhận thấy cần thiết để luôn thành công.

16. Đọc Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999); Crown, D.F., & Rosse, J. G. (1995); Forward, J., & Zander, A. (1971); Humphreys, M. S., & Revelle,W. (1984). Cho thảo luận phạm vi rộng về đánh giá và lựa chọn cá nhân có thể chịu ảnh hưởng như thế nào bởi trách nhiệm giải trình, đọc Tetlock, P. E. (1992).

17. Nhiều quan điểm và cơ chế trong vấn đề này, bao gồm ưu điểm và nhược điểm, đọc Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995); Dubnick, M. (2005); Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998).

18. Fuligni, A. J. (2001).

19. Cunningham, G. B. (2006); Sulsky, L. M. (1999).

20. Trong trường hợp này, những người có hiệu suất cao được định nghĩa là những người cho chỉ số 4.4 trong mục năng suất và 4.2 hoặc cao hơn trong đánh giá HPI tổng thể. (Năng suất chỉ là một loại của HPI, nhưng đánh giá tổng thể bao gồm hơn 100 các biến số bổ sung thành chỉ số tổng thể).

21. Leroy, S. (2009).

22. Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993); Csikszentmihalyi, M. (1975, 1997); Csikszentmihalyi, M., và cộng sự (2005).

23. Trong năm năm khảo sát gần đây, chúng tôi không thấy một sự tương quan mạnh mẽ giữa hiệu suất cao và những mô tả tính cách chung (từ "Big 5" những đặc điểm tính cách). Nghiên cứu tổ chức hiện đại dường như xác nhận điều này. Một nghiên cứu gần đây nhận thấy, những giám đốc điều hành có hiệu suất cao có khả năng là những người hướng nội cũng như họ có thể là những người hướng ngoại. Đọc Botelho, E. L., và cộng sự (2017). Cho thảo luận đầy đủ về tại sao những người hướng nội bị lừa dối, đọc

Cain, S.(2013). Rộng hơn, khi nói đến thành công, những đặc điểm tính cách giới hạn mạnh mẽ độ giá trị dự báo. Đọc Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991); Duckworth, A. L., và cộng sự (2007); Morgeson, F. P., và cộng sự (2007). Quan sát các phân tích tổng hợp về tích cách và thành tựu, Angela Duckworth, một nhà tâm lý học ở trường đại học của Pennsylvania và người nhận trợ cấp phần thưởng "Genius", MacArthur, nhận thấy rằng, "trong điều kiện tốt nhất, bất kỳ đặc điểm tính cách cụ thể nào giải thích cho ít hơn 2% sự biến thiên trong thành tựu". Đọc See Duckworth, A. L., và cộng sự (2007).

24. Schimel, J., và cộng sự (2004).

25. Pury, C. L., cộng sự (2007); Pury, C. L., & Kowalski, R. M. (2007).

26. Đọc Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2008b). Về giấc ngủ, đọc Mednick, S. C., và cộng sự (2010); về thực phẩm bạn ăn, Pachucki, M. A., cộng sự (2011); về hành vi kinh tế, O'Boyle, E. (2016).

27. Về hút thuốc, đọc Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2008a); về béo phì, Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2007); về sự cô độc, Cacioppo, J. T., và cộng sự (2009); về trầm cảm, Rosenquist, J. N., và cộng sự (2011); về ly dị, McDermott, R., và cộng sự (2013); về sử dụng chất kích thích, Mednick, S. C., và cộng sự (2010).

28. Về niềm hạnh phúc, đọc Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2008b); về hành vi tiền xã hội, đọc Fowler, J. H., & Christakis, N.A. (2010).

29. Coyle, D. (2009); Chambliss, D. F. (1989).

30. Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2009).

31. Felitti, V. J., và cộng sự (1998).

32. Danese, A., & McEwen, B. S. (2012).

33. Lee, T. (2016); Kristof, N. (2016); Dunlap, E., cộng sự (2009).

34. Dweck, C. S. (2014).

35. Claro, S., cộng sự (2016).

36. Duckworth, A. L. (2016); Seligman, M. E. P. (2012).

37. Beck, J. S. (2011); Begley, S., & Davidson, R. (2012); Butler, A. C., và cộng sự (2006); Seligman, M. E. P. (1990).

38. Có vẻ hấp dẫn để nói, "Ồ, phải như thế bởi họ là những người hướng ngoại," nhưng không phải lúc nào cũng đúng. Hiệu suất cao không tương quan với tính cách, và những thực hành này không nhất thiết liên quan tới tích cách cá nhân của sự hướng ngoại. Thay vì thế, hành vi tiền xã hội và những cố gắng làm việc hoặc xây dựng mạng lưới với những nhóm người tiến bộ hơn liên quan với những khao khát cho sự phát triển, thành tựu, và đóng góp, bất kể tính cách.

39. US Department of Labor (Bộ Lao động Hoa Kỳ) (2016). Phát hành sẵn có tại trang https://www.bls.gov/news.release/ volun.nr0.htm.

40. Cuốn sách có lẽ hay nhất về sự cạnh tranh và những tác động của sự cạnh tranh lên chiến thắng, thất bại, và cuộc sống, đọc Bronson, P., & Merryman, A. (2013).

THÓI QUEN ĐEM LẠI HIỆU SUẤT LÀM VIỆC #4: TĂNG CƯỜNG NĂNG SUẤT

1. Nghiên cứu của chúng tôi nhận thấy rằng, những người cảm thấy như thể họ cống hiến nhiều hơn đồng nghiệp không có nhiều khả năng có sức sản xuất hơn người trả lời trung bình. Tương tự với những người cảm thấy họ đang tạo ra sự khác biệt. Nói cách khác, cảm giác cống hiến nhiều hơn hoặc tạo ra sự khác biệt không tương quan mạnh mẽ với năng suất. Những người cống hiến có thể cảm thấy rất trắc ẩn, nhưng họ không luôn luôn hoàn thành việc họ bắt đầu.

2. Csikszentmihalyi, M. (1996); Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990).

3. Cerasoli, C. P., và cộng sự (2014).

4. Weldon, E., et al. (1991); Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990).

5. Về dinh dưỡng, đọc Hoddinott, J., và cộng sự (2008); về rèn luyện thể lực, đọc Cotman, C. W., & Berchtold, N. C. (2002).

6. Những mối quan hệ giữa dinh dưỡng và năng xuất, đọc Hoddinott, J., và cộng sự (2008); Thomas, D., & Frankenberg, E. (2002); Strauss, J., & Thomas, D. (1998).

7. Lyubomirsky, S., và cộng sự (2005).

8. Lyubomirsky, S., và cộng sự (2005).

9. Sgroi, D. (2015).

10. Đọc LexisNexis (2010).

11. Đọc trang http://www.nytimes.com/2013/05/05/opinion/sunday/a-focus-on-distraction.html.

12. Lavie, N. (2010).

13. Về hiệu suất cao nhất, đọc Ericsson, K. A., và cộng sự (1993); về chất lượng công việc, đọc Newport, C. (2016).

14. Leroy, S. (2009).

15. Mark, G., và cộng sự (2005).

16. Đúng thế, trung bình người Mỹ xem TV nhiều, từ tháng Sáu năm 2016 theo tờ The New York Times. Xem Koblin, J. (2016).

17. Những nhà điều hành báo cáo tăng 19% cảm giác hạnh phúc, khỏe mạnh của họ, và tăng 24% cảm giác cân bằng cuộc sống - công việc. Chúng tôi hỏi năm câu hỏi về cả hai chủ đề (tình trạng hạnh phúc, khỏe mạnh và cân bằng cuộc sống - công việc), và những người trả lời đánh giá bản thân trong từng câu hỏi, trong phạm vi 1-10. Phần trăm tăng lên là trung bình của nhóm 16 người sau sáu tuần.

Đây là cuộc khảo sát không chính thức, và chúng tôi cố gắng chứng nhận phạm vi cho nghiên cứu rộng hơn về năng suất.

18. Immordino-Yang, M. H., và cộng sự (2012).

19. Trong tình huống cung cấp cho bản thân thêm những lần nghỉ ngơi trong suốt ngày, đọc trang https:// www.fastcompany.com/3035605/how-to-be-a-success-at- everything/the-exact-amount-of-time-you-should-work-every-day.

20. Trougakos, J. P., & Hideg, I. (2009); Trougakos, J. P., và cộng sự (2008).

21. Trougakos, J. P., và cộng sự (2014).

22. Berman, M. G., và cộng sự (2008).

23. Garrett, G., và cộng sự (2016).

24. Carter, E. C., và cộng sự (2015).

25. Thảo luận vững chắc về cách thức tâm trí hoạt động trong kỷ nguyên hiện đại của sự tràn ngập thông tin, đọc Levitin, D. J. (2014).

26. Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007).

27. Đọc trang https://www.fastcompany.com/3035605/ how-to-be-a-success-at-everything/the-exact-amount-of-time- you-should-work-every-day.

28. Ericsson, K. A., và cộng sự (1993).

29. Simonton, D. K. (1988). 30. Chui, M., và cộng sự (2012).

31. Whittaker, S., và cộng sự (2011, May).

32. Cho cách thức ngành chuyên gia hoạt động, đọc cuốn sách của tôi The Millionaire Messenger.

33. Senécal, C., và cộng sự (1995).

34. Wood, R., & Locke, E. (1990).

35. Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993); Weldon, E., và cộng sự (1991).

36. Những nguồn kiến thức tích lũy được bởi sở hữu một kế hoạch, xem Masicampo, E. J., & Baumeister, R. F. (2011).

37. Như một ví dụ, Tom Brady có những thực hành và rèn luyện thể lực được lên lịch tốt trong những năm 40 tuổi. Khi tôi biên tập cuốn sách này, anh dẫn dắt New England Patriots chiến thắng Super Bowl LI, bằng cách mà nhiều người gọi là một trong những màn trở lại và trình diễn thể thao vĩ đại nhất trong lịch sử. Để hiểu anh ấy ám ảnh thế nào về quá trình duy trì hệ thống của anh ấy, đọc "nỗi ám ảnh" về duy trì hệ thống của anh ấy: https://www.si.com/nfl/2014/12/10/tom-brady-new-england-patriots-agefitness.

38. Nhưng không phải luôn luôn. Cho thảo luận sâu sắc và phạm vi rộng của những kỹ năng, đọc Grugulis, I., và cộng sự (2017).

39. Đọc Dweck, C. S. (2008); Duckworth, A. L. (2016); và Ericsson, K. A., & Poole, R. (2016a).

40. Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016c).

41. Tài liệu biên soạn ưa thích của tôi về những bài diễn thuyết hay nhất là Safire, W. (2004).

THÓI QUEN ĐEM LẠI HIỆU SUẤT CAO #5: PHÁT TRIỂN TẦM ẢNH HƯỞNG

1. Như một ví dụ, trong hai cuộc khảo sát tách biệt "Tôi cống hiến nhiều hơn những đồng nghiệp" không đáp ứng sự tương quan đáng kể, có ý nghĩa với tầm ảnh hưởng (cao hơn r = .20). Số lượng người tham gia ít: Nghiên cứu đầu tiên bao gồm 8.826 người có hiệu suất cao (63% phụ nữ) từ 140 quốc gia và nghiên cứu thứ hai gồm 4.626 cá nhân (67% phụ nữ) từ 50 quốc gia.

2. (r = .45).

3. Trong hai cuộc khảo sát đó, “Tôi sáng tạo hơn những đồng nghiệp” tương quan với tầm ảnh hưởng ở .17 and .19, không đáp ứng sự tương quan đáng kể, có ý nghĩa.

4. Chúng tôi nhận thấy điều này đúng đắn cho cả hai cuộc khảo sát đó.

5. Tài liệu buộc phải đọc cho những người quan tâm đến tầm ảnh hưởng, đặc biệt những người tuyên bố họ không thể có tầm ảnh hưởng là Munyon, T. P., và cộng sự (2015). Cho nghiên cứu về kỹ năng chính trị dẫn tới khả năng thúc đẩy như thế nào, đọc Gentry, W. A., và cộng sự (2012).

6. Flynn, F. J., & Bohns, V. K. (2012).

7. Savitsky, K., và cộng sự (2001).

8. Jecker, J., & Landy, D. (1969).

9. Weaver, K., và cộng sự (2007).

10. Marquardt, M. J. (2011); Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011); Kanter, R. M. (1999); Nanus, B. (1992).

11. Grant, A. (2013).

6 THÓI QUEN LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

12. Cialdini, R. B. (2007); Regan, D. T. (1971).

13. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003).

14. Tiếp cận báo cáo đầy đủ tại https://www.apaexcellence.org/assets/general/2016-work-and-wellbeing-survey-results.pdf.

15. Grant, A. M., & Gino, F. (2010).

THÓI QUEN MANG LẠI HIỆU SUẤT CAO #6: THỂ HIỆN LÒNG CAN ĐẢM

1. Trung bình, phụ nữ được quan sát ghi điểm cao hơn không đáng kể về lòng can đảm so với đàn ông, nhưng phần trăm này quá nhỏ, và số lượng người tham gia quá lớn, điều này không phải là khác biệt đáng kể. Trong những lần can thiệp huấn luyện của chúng tôi, không có khác biệt có thể đo lường giữa đàn ông và phụ nữ và những trả lời của họ (hoặc khả năng cải thiện) liên quan tới lòng can đảm.

2. Từ một nghiên cứu: ưa thích vượt qua những thách thức, r = .45; nhận thức bản thân quyết đoán, r = .45; nhận thức bản thân tự tin, r = .49; nhận thức bản thân là người có hiệu suất cao, r = .41; nhận thức bản thân thành công hơn đồng nghiệp, r = .40; và hạnh phúc với toàn bộ cuộc sống, r = .41.

3. Rachman, S. J. (2010).

4. Về “không can đảm”, đọc Rachman, S. J. (2010); “hành động mặc dù sợ hãi,” đọc Norton & Weiss (2009).

5. Rachman, S. (1990); Macmillan & Rachman (1988).

6. Những người hoạt động và lính xử lý bom, đọc Cox, D., và cộng sự (1983); về những phi hành gia, đọc Ruff & Korchin (1964).

7. Rachman, S. (1990).

8. Cho đánh giá toàn diện về việc chúng ta khái niệm hóa lòng can đảm như thế nào, đọc Pury, C. L., & Lopez, S. J. (2010).

9. Điều này khớp với những phần được tìm thấy trong đánh giá toàn diện về những thiết lập lòng can đảm bởi Rate, C. R., và cộng sự (2007).

10. Pury, C. L., và những người khác (2015); Pury, C. L., & Starkey, C. B. (2010).

11. Pury, C. L., & Hensel, A. D. (2010). 12. Dweck, C. S. (2008).

13. Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988).

ĐỀ PHÒNG BA CẠM BẪY

1. Nickerson, R. S. (1998).

2. Không ngạc nhiên, những người quan tâm đến sự vượt trội có nhiều khả năng gán thành công của họ (và những thất bại “giả thiết” của những người khác) với “những đặc điểm vĩnh viễn” như tính cách, tài năng, IQ, hoặc ngoại hình đẹp. Đọc Tracy, J. L., và cộng sự (2009).

3. Đọc Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016a, 2016b & 2016c).

4. Mỉa mai là, những người thiên về những cảm nhận sự vượt trội ổn định cảm xúc ít hơn những người khác. Và những người cảm thấy họ giỏi hơn những người khác báo cáo cảm thấy ít hỗ trợ và ít kết nối với cộng sự. Đọc Tracy, J. L., và cộng sự (2009).

5. Wright, J. C., và cộng sự (2017).

6. Đọc Kruse, E., và cộng sự (2014).

7. Bạn có thể nhớ lại sự tham khảo trước đó về phân tích tổng hợp kéo dài trong hơn 275.000 người chỉ ra rằng, hạnh phúc dẫn đến một số tác động tích cực, như tuổi thọ dài hơn, ít ốm hơn, thành công tài chính hơn, những cuộc hôn nhân mãn nguyện hơn và những mối quan hệ hài lòng, công việc mãn nguyện và có sức sản xuất hơn, và tầm ảnh hưởng xã hội lớn hơn. Đọc Lyubomirsky, S., và cộng sự (2005).

8. Đọc Grzegorek, J., và cộng sự (2004); Rice, K. G., và cộng sự (2003).

9. Frost, R. O., & Henderson, K. J. (1991).

10. Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (2002).

11. Đọc Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001).

12. Hanson, R. (2013); Lykken, D. (2000).

13. Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2011); Lyubomirsky, S., và cộng sự (2005).

14. Fredrickson, B. (2004).

15. Csikszentmihalyi, M. (1997); Stavrou, N. A., và cộng sự (2007).

16. Những sút kém được tăng cường bởi giấc ngủ, đặc biệt trong những tác động liên quan đến hiệu suất làm việc, đọc Samuels, C. (2009).

17. Marano, H. E. (1999); Elkind, D. (2007); Gil, E. (2012).

18. Những chi phí duy trì sức khỏe, đọc Miller, G. E., & Wrosch, C. (2007). Cho những vấn đề của tính hẹp hòi, và những vấn đề cá nhân khác, đọc Kashdan, T. (2017).

19. Bonebright, C. A., et al. (2000).

ĐIỀU SỐ #1

1. Sự tự tin tương quan đáng kể và có ý nghĩa với hiệu suất cao tổng thể (r = .59). Nghĩa là, sự tự tin dự đoán 35% sự dao động trong hiệu suất cao. Sự tự tin đồng thời tương quan đáng kể và có ý nghĩa với HP6. Sự sáng suốt r = .53 (sự tự tin dự đoán 28% khác nhau trong sự sáng suốt). Năng lượng r = .47 (sự tự tin dự đoán 22% khác nhau trong năng lượng). Năng suất r = .44 (sự tự tin dự đoán 19% khác nhau trong năng suất).

Tầm ảnh hưởng r =. 41 (sự tự tin dự đoán 17% khác nhau trong tầm ảnh hưởng). Lòng can đảm r = .49 (Sự tự tin dự đoán 24% khác nhau trong lòng can đảm).

2. “Tôi hạnh phúc với toàn bộ cuộc sống” (r = .42); sự tự tin dự đoán 18% khác nhau. “Tôi thích cố gắng vượt qua những thách thức mới” (r = .44); sự tự tin dự đoán 19% khác nhau. “Tôi cảm thấy như thể tôi đang tạo ra sự khác biệt” (r = .46); sự tự tin dự đoán 21% khác nhau.

3. Đây là sự phân biệt giữa sự tin tưởng nói chung và sự tin tưởng vào khả năng của bản thân. Lòng tin thường được nhìn nhận là đánh giá chung về giá trị hoặc những khả năng của một người, trong khi lòng tin vào khả năng của bản thân là niềm tin vào khả năng của một người thể hiện tốt ở một nhiệm vụ cụ thể hoặc trong một bối cảnh cụ thể. Nhưng bởi những người có hiệu suất cao không chia sẻ bằng những phân biệt này, và vẫn duy trì nhiều hơn sự phân biệt học thuật nói chung, chúng tôi sẽ sử dụng hoán đổi hai

thuật ngữ này. Thêm quan điểm về sự tự tin vào khả năng của bản thân, đọc Bandura, A. (1980); Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998).

4. Shoji, K., và cộng sự (2016).

5. Duff, D. C. (2010).

6. Một lần nữa, điều này thường được nhắc đến là sự tự tin vào khả năng của bản thân. Đọc Bandura, A. (1980, 1982, 1991); Bandura, A., & Cervone, D. (1983).

7. Botelho, E. L., và cộng sự (2017).

8. Sheldon, K. M., và cộng sự (2015).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Những tài liệu tham khảo sau đây phục vụ chúng tôi trong những đánh giá tài liệu cho dự án này. Mặc dù không phải từng nguồn được trích dẫn trong những ghi chú cuối cuốn sách, từng nguồn cung cấp thông tin tác phẩm và những bài báo nghiên cứu bổ sung trên trang HighPerformanceInstitute.com. Đoán trước rằng một thế hệ sinh viên mới quan tâm lĩnh vực đang nổi lên này sẽ tìm kiếm những cánh cổng bổ sung cho quá trình học hỏi, chúng tôi liệt kê tất cả những tài liệu mà chúng tôi cho là liên quan. Tác giả muốn được gửi đến lời cảm ơn tất cả những nhà nghiên cứu và những người thực hành, trong cuốn sách hoặc bất cứ nơi nào khác, những người hào phóng cung cấp chuyên môn và hiểu biết của họ cho cuốn sách này và cho những nỗ lực truyền cảm hứng về hiệu suất cao với thế giới của chúng tôi. Để có những tài liệu bổ sung, ghé thăm trang www.HighPerformanceInstitute.com.

Accenture (2009). Untapped potential: Stretching toward the future. International women's day 2009 global research results. Lấy từ https://www.in.gov/icw/files/Accenture_Research.pdf

Aggerholm, K. (2015). Talent development, existential philosophy and sport: On becoming an elite athlete. NewYork, NY: Routledge.

Amen, D. G. (2015). Change your brain, change your life: The break through program for conquering anxiety, depression, obsessiveness, lack of focus, anger, and memory problems. New York, NY: Harmony.

Hiệp hội Tâm lý học Mỹ (2015). Stress in America: Paying with our health. Lấy từ http://www.apa.org/news/press/ releases/stress/2014/stress-report.pdf

Hiệp hội Tâm lý học Mỹ (2016). 2016 Work and well- being survey. Lấy từ http://www.apaexcellence.org/assets/ general/2016-work-and-wellbeing-survey-results.pdf

Anderson, E., & Shivakumar, G. (2015). Effects of exercise and physical activity on anxiety. Progress in physical activity and exercise and affective and anxiety disorders: translational studies, perspectives and future directions. Frontiersin Psychiatry, 4,27. Lấy từ http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyt.2013.00027/full

Aronson, J. (1992). Women's sense of responsibility for the care of old people: "But who else is going to do it?" Gender & Society, 6(1), 8–29.

Artz, B., Goodall, A.H., & Oswald, A. J. (2016). Do women ask? IZA Discussion Papers. No.10183. Lấy từ https://www.econstor.eu/bit-stream/10419/147869/1/dp10183.pdf

Bandura, A. (1980). Gauging the relationship between self-efficacy judgment and action. Cognitive Therapy and Research, 4, 263–268.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. American Psychologist, 37(2),122.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self- regulation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 248–287.

Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. Journal of Personality and Social Psychology, 45(5),1017.

Barnwell, B. (27/08/2014). The it factor. Grantland. Lấy từ http://grantland.com/features/it-factor-nfl-quarterback- intangibles

Barrett, L. F. (2017). The theory of constructed emotion: an active inference account of interoception and categorization. Social Cognitive and Affective Neuroscience, 12(1), 1–23.

Barrett, L.F. (2017). How emotions are made: The secret life of the brain. New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. Personnel

Psychology,44(1),1-26.

Batty, G. D., Deary, I. J., & Gottfredson, L. S. (2007). Premorbid (early life) IQ and later mortality risk: Systematic review. Annals of Epidemiology, 17(4), 278–288.

Baumeister, R. F. (1984). Choking under pressure: Self- conscious and paradoxical effects of incentives on skillful performance. Journal of Personality and Social Psychology, 46(3), 610–620.

Bayer, A.E., & Folger, J. (1966). Some correlates of a citation measure of productivity in science. Sociology of Education, 39, 381–390.

Beck, J. S. (2011). Cognitive behavior therapy:Basics and beyond. New York, NY: Guilford Press.

Begley, S., & Davidson, R. (2012). The emotional life of your brain: How its unique patterns affect the way you think,f eel, and live - and how you can change them. New York, NY: Penguin.

Behrman, J. R. (1993). The economic rationale for investing in nutrition in developing countries. World Development, 21(11), 1749–1771.

Beilock, S. L., & Carr, T. H. (2001). On the fragility of skilled performance: What governs choking under pressure? Journal of Experimental Psychology: General, 130(4), 701.

Benca, R. M., Obermeyer, W. H., Thisted, R. A., & Gillin, J. C. (1992). Sleep and psychiatric disorders: A meta-analysis. Archives of General Psychiatry, 49(8), 651–668.

Berman,M.G.,Jonides,J.,&Kaplan,S.(2008).The cognitive benefits of interacting with nature. Psychological Science, 19(12),1207–1212.

Blackwell, L., Dweck, C., & Trzesniewski, K. (2007). Achievement across the adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. Child Development, 78(1), 246–263.

Blazer, D. G., & Hernandez, L. M. (Eds.). (2006). Genes, behavior, and the social environment: Moving beyond the nature/nurture debate. Washington, DC: National Academies Press.

Bloom, B.S.(1985).The nature of the study and why it was done. Developing talent in young people (trang 3–18). New York, NY: Ballantine.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). Reframing organizations:

Artistry, choice, and leadership. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Boggs, M., & Miller, J. (2008). Project everlasting. New York, NY: Fireside.

Bonebright, C. A., Clay, D. L., & Ankermann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. Journal of Counseling Psychology, 47(4),469–477.

Borjas,G.J.(1990).Friends or strangers:The impact of immigrants on the US economy. New York, NY: Basic Books.

Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2011). Execution: The discipline of getting things done. New York, NY: Random House.

Botelho, E. L., Powell, K. R., Kinkaid S., Wang, D. (2017). What sets successful CEOs apart. Harvard Business Review, tháng Năm–tháng Sáu, 70–77.

Brandt,R.B.(1964).The concepts of obligation and duty.

Mind, 73(291),374-393.

Bronson, P., & Merryman, A. (2013). Top dog: The science of winning and losing. New York, NY: Random House.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present:Mindfulness and its role in psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 84(4),822.

Bryan, T., & Bryan, J. (1991). Positive mood and math performance. Journal of Learning Disabilities, 24, 490–494.

Burt, C. (1966). The genetic determination of differences in intelligence: A study of monozygotic twins reared together and apart. British Journal of Psychology, 57(12), 137–153.

Butler, A. C., Chapman, J. E., Forman, E. M., & Beck, A. T. (2006). The empirical status of cognitive-behavioral therapy: A review of meta-analyses. Clinical Psychology Review, 26(1), 17–31.

Cacioppo, J. T., Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2009). Alone in the crowd: The structure and spread of loneliness in a large social network. Journal of Personality and Social Psychology, 97, 977–991.

Cain,S.(2013).Quiet:The power of introverts in a world that can't stop talking. New York, NY: Broadway Books.

Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavallee, L.F., & Lehm-an, D. R.(1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. Journal of Personality and Social Psychology, 97, 977–991., 70(1), 141.

Cappuccio, F. P., Taggart, F. M., Kandala, N., Currie, A., Peile, E., Stranges, S., & Miller, M. A. (2008). Meta-analysis of short sleep duration and obesity in children and adults. SLEEP, 31(5), 619.

Capron,C.,&Duyme,M.(1989).Assessment of the effects of socio-economic status on IQ in a full cross-fostering study. Nature, 340,552–554.

Carter,E.C.,Kofler,L.M.,Forster,D.E.,&McCullough,M.E. (2015).A series of meta-analytic tests of the depletion effect: Self-control does not seem to rely on a limited resource. Journal of Experimental Psychology: General, 144(4), 796–815.

Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality development: Stability and change. Annual Review of Psychology, 56,453–484.Lấy từ http://dx.doi.org/10.1146/ annurev.psych.55.090902.141913

Castelli, D. M., Hillman, C. H., Buck, S. M., & Erwin, H. E. (2007). Physical fitness and academic achievement in third- and fifth-grade students. Journal of Sport and Exercise Psychology, 29(2), 239–252.

Trung tâm Thống kê Sức khỏe Hành vi và Chất lượng. (2015). Behavioral health trends in the United States: Results from the 2014 national survey on drug use and health (HHS Publication no. SMA15-4927, NSDUHSeriesH-50).Lấy từ https://www.samhsa.gov/data/sites/default/files/NSDUH-FRR1-2014/NSDUH- FRR1-2014.htm

Trung tâm Thống kê Sức khỏe Hành vi và Chất lượng (2016). Key substance use and mental health indicators in the United States:Results from the 2015 national survey on drug use and health. Lấy từ https://www.samhsa.gov/data/sites/default/files/NSDUH- FFR1-2015/NSDUH-FFR1-2015/NSDUH-FFR1-2015.pdf

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, 140(4), 980.

Chambliss, D. F. (1989). The mundanity of excellence: An ethnographic report on stratification and Olympic swimmers. Sociological Theory, 7(1), 70–86.

Chaouloff, F., Laude, D., & Elghozi, J. (1989). Physical exercise: Evidence for differential consequences of tryptophan on 5-HT synthesis and metabolism in central serotonergic cell bodies and terminals. Journal of Neural Transmission, 78(2), 1435–1463.

Chen,C.,Nakagawa,S.,Kitaichi,Y.,An,Y.,Omiya,Y.,Song,N.,...&Kusumi, I. (2016). The role of medial prefrontal corticosterone and dopamine in the antidepressant-like effect of exercise. Psychoneuroendocrinology, 69, 1–9.

Christakis,N.A.,&Fowler,J.H.(2007).The spread of obesity in a large social network over 32 years. New England Journal of Medicine, 357 (4), 370–379. doi:10.1056/NEJMsa066082

Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2008a).The collective dynamics of smoking in a large social network. New England Journal of Medicine, 358, 2249–2258. doi:10.1056/NEJMsa0706154

Christakis, N. A., &Fowler, J. H. (2008b). Dynamic spread of happiness in a large social network: Longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. British Medical Journal, 337(a2338), 1–9.doi:10.1136/bmj.a2338

Christakis,N.A.,&Fowler,J.H.(2009). Connected:The surprising power of our social networks and how they shape our lives. New York, NY: Little, Brown and Company.

Christakis, N. A., &Fowler, J. H. (2013). Social contagion theory: Examining dynamic social networks and human behavior. Statistics in Medicine, 32(4), 556–577.

Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., ... & Westergren, M. (7/2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. McKinsey Global Institute.

Cialdini, R.B.(2007).Influence: The psychology of persuasion.

New York, NY: HarperCollins.

Claro, S., Paunesku, D., & Dweck, C. S. (2016). Growth mind set tempers the effects of poverty on academic achievement. Proceedings of the National Academy of Sciences, 113(31), 8664–8668.

Cole, J. R., & Cole, S. (1973). Social stratification in science.

Chicago, IL: University of Chicago Press.

Columbia University, CASA. (7/2012). Addiction medicine: Closing the gap between science and practice. Lấy từ www.centeronaddiction.org/download/file/fid/1177

Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale(CD-RISC).

Depression and Anxiety, 18,76–82.

Cotman, C. W., & Berchtold, N. C. (2002). Exercise: A behavioral intervention to enhance brain health and plasticity. Trends in Neurosciences, 25(6), 295–301.

Cox, D., Hallam, R., O'Connor, K., & Rachman, S. (1983). An experimental analysis of fearlessness and courage. British Journal of Psychology, 74, 107–117.

Coyle, D. (2009). The talent code: Greatest isn't born. It's grown. Here'show. New York, NY: Bantam.

Crown,D.F.,&Rosse,J.G.(1995).Yours,mine,and ours:Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. Organizational Behavior and Human Decision Processes,64,138–150.

Crum, A. J., Salovey, P.,&Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. Journal of Personality and Social Psychology, 104(4),716.

Crust, L., & Clough, P. J. (2011). Developing mental toughness: From research to practice. Journal of Sport Psychology in Action, 2(1), 21–32.

Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety.

SanFrancisco,CA:Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention. New York, NY: Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding flow:The psychology of engagement with everyday life. New York, NY: Basic Books.

Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2005). Flow. Trong A. Elliot, Handbook of competence and motivation (trang598–698). New York, NY: Guilford Press.

Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation. Trong J. E. Jacobs, Developmental perspectives on motivation:Volume 40 of the Nebraska Symposiumon Motivation (trang57–97). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Culture (Văn hóa). (2016). Trong Merriam-Webster's online dictionary (Ấn bản thứ 11) Lấy từ http://www.merriam-webster.com/dictionary/culture

Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(1), 29–45.

Damasio, A. R. (1999). The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.

Danese, A., &McEwen, B.S.(2012). Adverse childhood experiences, allostasis, allostatic load, and age-related disease. Physiology & Behavior, 106(1), 29–39.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the work place: A review and synthesis of the literature. Journal of Management, 25(3), 357–384.

Davidson, R. J., Jackson, D., & Kalin, N. H. (2000). Emotion, plasticity, context, and regulation: Perspectives from affective neuroscience. Psychological Bulletin, 126, 890–909.

Davis, C., Levitan, R. D., Muglia, P., Bewell, C., & Kennedy, J. L. (2004). Decision-making deficits and overeating: A risk model for obesity. Obesity Research, 12(6),929–935.

Debats, D. L. (1999) .Sources of meaning:An investigation of significant commitments in life. Journal of Humanistic Psychology, 39(4), 30–57.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Handbook of self-determination research. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Self-determination.

Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Demerouti E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. Journal of Advanced Nursing, 32(2), 454–464.

Diener,C.I.,&Dweck,C.S.(1978).An analysis of learned helplessness :Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure. Personality and Social Psychology, 36(5),451–461.

Diener, E., &Biswas-Diener, R. (2011). Happiness:

Unlocking the mysteries of psychological wealth. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. Psychological Science in the Public Interest, 5(1),1–31.

Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. Journal of Personality Assessment, 49(1), 71–75.

Doidge, N. (2007). The brain that changes itself: Stories of personal triumph from the frontiers of brain science. New York, NY: Penguin.

Doll, J., &Mayr, U. (1987). Intelligenz und schachleistung – Eine untersuchung an schachexperten [Intelligence and performance in chess – A study of chess experts] . Psychologische Beiträge, 29, 270–289.

Drennan,D.(1992).Transforming company culture: Getting your comp any from where you are now to where you want to be. London,UK: McGraw-Hill.

Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. Public Performance & Management Review, 28(3), 376–417.

Duckworth, A. L. (2016). Grit:The power of passion and perseverance. New York, NY: Simon and Schuster.

Duckworth, A. L., Eichstaedt, J. C., & Ungar, L. H. (2015). The mechanics of human achievement. Social and Personality Psychology Compass, 9(7), 359–369.

Duckworth, A. L., Grant, H., Loew, B., Oettingen, G., &Gollwitzer, P. M. (2011a).Self-regulations trategies improve self-discipline in adolescents: Benefits of mental contrasting and implementation intentions. Educational Psychology, 31(1), 17–26.

Duckworth, A. L., Kirby, T. A., Tsukayama, E., Berstein, H., & Ericsson, K. A. (2011b). Deliberate practice spells success: Why grittier competitors triumph at the National Spelling Bee. . Social Psychological and Personality Science, 2(2), 174–181.

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. Journal of Personality and Social Psychology, 92(6), 1087.

Duff, D. C. (2010). The relationship between behavioral intention, self-efficacy and health behavior: A meta-analysis of meta-analyses. East Lansing: MI: Michigan State University Press.

Dunlap,E.,Golub,A.,Johnson,B.D.,&Benoit,E.(2009). Normalization of violence: Experiences of childhood abuse by inner-city crack users. Journal of Ethnicity in Substance Abuse, 8(1), 15–34.

Dweck, C. S. (2008). Mindset: The new psychology of success.

New York, NY: Random House.

Dweck, C. S. (2014). The power of believing that you can improve [Video file]. Lấy từ https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can _ improve?language=en#t-386248

Dweck, C. S., & Leggett, E .L. (1988) .Asocial-cognitive approach to motivation and personality. Psychological Review, 95(2), 256–273.

Dweck, C. S., & Reppucci, N .D. (1973). Learned helplessness and reinforcement responsibility in children.

Journal of Personality and Social Psychology, 25(1), 109–116.

Easterlin, R. A., McVey, L. A., Switek ,M., Sawangfa, O., & Zweig, J. S. (2010). The happiness-income paradox revisited.

Proceedings of the National Academy of Sciences, 107(52), 22463–22468.

Elkind, D. (2007). The power of play: How spontaneous imaginative activities lead to happier, healthier children. Da Capo Press.

Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. Journal of Personality and Social Psychology, 54(1),5–13.

Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. The International Journal for the Psychology of Religion 10(1), 3–26.

Emmons, R. A. (2007). Thanks!:How the new science of gratitude can make you happier. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.

Ericsson, K .A. (2006) .The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. Trong K. A. Ericsson, N. Charness, P.

J.Feltovich, & R. R. Hoffman, Cambridge handbook of expertise and expert performance (trang685–706). Cambridge, UK:Cambridge University Press.

Ericsson, K. A .(2014). Why expert performance is special and can not be extrapolated from studies of performance in the general population: A response to criticisms. Intelligence, 45, 81–103.

Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016a). Peak: Secrets from the new science of expertise. New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt.

Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016b, April10). Malcolm Gladwell got us wrong: Our research was key to the 10,000-hour rule,but here's what got oversimplified. Lấy từ http://bit.ly/1S3LiCK

Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016c, tháng Tư, ngày 21). Not all practice makes perfect: Moving from naive to purposeful practice can dramatically increase performance. Lấy từ http://nautil.us/issue/35/boundaries/not-all-practice-makes-perfect

Ericsson, K. A., Krampe, R. T., &Tesch-Romer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. Psychological Review, 100(3), 363–406.

Feinberg, J. (1966). Duties, rights, and claims. American Philosophical Quarterly, 3(2), 137–144.

Felitti, V. J., Anda, R. F., Nordenberg, D., Williamson, D. F., Spitz, A. M., Edwards, V., ... & Marks, J. S. (1998). Relationship of childhood abuse and household dysfunction to many of the leading causes of death in adults: The Adverse Childhood Experiences (ACE) Study. American Journal of Preventive Medicine, 14(4), 245–258.

Flynn, F. J., & Bohns, V. K. (2012). Underestimating one's influence in help- seeking. Trong D. T. Kenrick, N. J. Goldstein,

& S. L. Braver (Các ấn bản) Six degrees of social influence: Science, application, and the psychology of Robert Cialdini (trang 14–26). Oxford, UK: Oxford University Press.

Flynn, J. R. (1987). Massive IQ gains in 14 nations: What IQ tests really measure. Psychological Bulletin, 101, 171–191.

Flynn, J. R. (2012). Are we getting smarter? Rising IQ in the Twenty-first Century. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Flynn, J. R., & Rossi-Casé, L. (2012). IQ gains in Argentina between 1964 and 1998. Intelligence, 40(2), 145–150.

Foley, T. E., & Fleshner, M. (2008). Neuroplasticity of dopamine circuits after exercise: Implications for central fatigue. Neuromolecular Medicine, 10(2), 67–80.

Forward, J., & Zander, A. (1971). Choice of unattainable group goals and effects on performance. Organizational Behavior and Human Performance, 6(2), 184–199.

Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2010). Cooperative behavior cascades in human social networks. Proceedings of the National Academy of Sciences, 107(12), 5334–5338. doi:10.1073/pnas.0913149107

Fredrickson, B. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. Philosophical Transactions of the Royal Society B, 359(1449), 1367–1378.

Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. Human relations, 51(10), 1259–1283.

Frost, R. O., & Henderson, K. J. (1991). Perfectionism and reactions to athletic competition. Journal of Sport and Exercise Psychology, 13, 323–335.

Fuligni, A. J. (2001). Family obligation and the academic motivation of adolescents from Asian, Latin American, and European backgrounds. New Directions for Child and Adolescent Development, 2001(94), 61–76.

Gagné, F. (1985). Giftedness and talent: Reexamining a reexamination of the definitions. Gifted Child Quarterly, 29(3), 103–112.

Gandy, W. M., Coberley, C., Pope, J. E., Wells, A., & Rula, E. Y. (2014). Comparing the contributions of well-being and disease status to employee productivity. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56(3), 252–257.

Garrett, G., Benden, M., Mehta, R., Pickens, A., Peres, C., & Zhao, H. (2016). Call center productivity over 6 months following a standing desk

intervention. IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors, 4(23), 188–195.

Gentry, W. A., Gilmore, D. C., Shuffler, M. L., & Leslie, J. B. (2012). Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources. Journal of Organizational Behavior, 33(1), 89–104.

Ghaemi, N. (2011). A first-rate madness: Uncovering the links between leadership and mental illness. New York, NY: Penguin.

Ghosh, S., Laxmi, T. R., & Chattarji, S. (2013). Functional connectivity from the amygdala to the hippocampus grows stronger after stress. Journal of Neuroscience, 33(17), 7234–7244.

Gil, E. (2012). The healing power of play: Working with abused children. New York, NY: Guilford Press.

Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. Academy of Management Annals, 9(1), 1–54.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York, NY: Bantam. Goleman, D. (2007). Social intelligence. New York, NY: Random House.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. Harvard

Business Review, 79(11), 42–53.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence Boston, MA: Harvard Business Press.

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. American Psychologist, 54(7), 493.

Gollwitzer,P.M.,&Brandstätter,V.(1997).Implementation intentions and effective goal pursuit. Journal of Personality and Social Psychology, 73(1),

186.

Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2016). Planning promotes goal striving. Trong K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Các ấn bản), Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications (Ấn bản thứ ba, trang 223–244). New York, NY: Guilford.

Gottfredson, L. S. (1997). Why g matters: The complexity of everyday life. Intelligence, 24(1), 79–132.

Gottfredson, L. S. (1998, Winter). The general intelligence factor. The Scientific American Presents, 9(4), 24–29.

Gottman, J., & Silver, N. (1995). Why marriages succeed or fail: And how you can make yours last. New York, NY: Simon and Schuster.

Gottman, J., & Silver, N. (2015). The seven principles for making marriage work: A practical guide from the country's foremost relationship expert. New York, NY: Harmony.

Gould, S. J. (1996). The mismeasure of man. New York, NY: W. W. Norton.

Grabner, R. H., Stern, E., & Neubauer, A. C. (2007). Individual differences in chess expertise: A psychometric investigation. Acta Psychologica, 124(3), 398–420.

Grant, A. (2013). Give and take: Why helping others drives our success. New York, NY: Penguin.

Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 98(6), 946–955.

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58(3), 129.

Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. Journal of Psychosomatic Research, 57(1), 35–43.

Grugulis, I., Holmes, C., & Mayhew, K. (2017). The economic and social benefits of skills. Trong J. Buchanan, D. Finegold, K. Mayhew, & C. Warhurst (Các ấn bản), The Oxford Handbook of Skills and Training (trang 372). Oxford, UK: Oxford University Press.

Grzegorek, J., Slaney, R. B., Franze, S., & Rice, K. G. (2004). Self-criticism, dependency, self-esteem, and grade point average satisfaction among clusters of perfectionists and nonperfectionists. Journal of Counseling Psychology, 51, 192–200. doi:10.1037/0022-0167.51.2.192

Haeffel, G. J., & Hames, J. L. (2013). Cognitive vulnerability to depression can be contagious. Clinical Psychological Science, 2(1), 75–85.

Hampson, S. E., & Goldberg, L. R. (2006). A first large cohort study of personality trait stability over the 40 years between elementary school and midlife. Journal of Personality and Social Psychology, 91(4), 763.

Hanson, R. (2013). Hardwiring happiness: The new brain science of contentment, calm, and confidence. New York, NY: Harmony.

Harkin, B., Webb, T. L., Chang, B. P., Prestwich, A., Conner, M., Kellar, I., & Sheeran, P. (2016). Does monitoring goal progress promote goal attainment? A meta-analysis of the experimental evidence. Psychological Bulletin, 142(2), 198.

Harris, M. A., Brett, C. E., Johnson, W., & Deary, I. J. (2016). Personality stability from age 14 to age 77 years. Psychology and Aging, 31(8), 862.

Hart, B., & Risley, T. R. (2003). The early catastrophe: The 30 million word gap by age 3. American Educator, 27(1), 4-9.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup

studies. Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived, 2, 205–224.

Hasenkamp, W., & Barsalou, L. W. (2012). Effects of meditation experience on functional connectivity of distributed brain networks. Frontiers in Human Neuroscience, 6, 38.

Heatherton, T. F., & Weinberger, J. L. E. (1994). Can personality change? Washington, DC: American Psychological Association.

Hefferon, K., Grealy, M., & Mutrie, N. (2009). Post- traumatic growth and life threatening physical illness: A systematic review of the qualitative literature. British Journal of Health Psychology, 14(2), 343–378.

Heilman, M. E., & Wallen, A. S. (2010). Wimpy and undeserving of respect: Penalties for men's gender-inconsistent success. Journal of Experimental Social Psychology, 46(4), 664–667.

Hertenstein, M. J., Holmes, R., McCullough, M., & Keltner, D. (2009). The communication of emotion via touch. Emotion, 9(4), 566.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1969). The motivation to work. Hobo- ken, NJ: John Wiley & Sons.

Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (2002). Perfectionism and stress in psychopathology. Trong G. L. Flett & P. L. Hewitt (Các ấn bản), Perfectionism: Theory, research, and treatment (trang 255–284). Washington, DC: American Psychological Association.

Hoddinott, J., Maluccio, J. A., Behrman, J. R., Flores, R., & Martorell, R. (2008). Effect of a nutrition intervention during early childhood on economic productivity in Guatemalan adults. The Lancet, 371(9610), 411–416.

Horan, R. (2009). The neuropsychological connection between creativity and meditation. Creativity Research Journal, 21(23), 199–222.

Howe, M. J., Davidson, J. W., & Sloboda, J. A. (1998). Innate talents: Reality or myth? Behavioral and Brain Sciences, 21(3), 399–407.

Hume, D. (1970). Enquiries concerning the human understanding and concerning the principles of morals: Reprinted from the posthumous edition of 1777. Oxford, UK: Clarendon Press.

Humphreys, M. S., & Revelle, W. (1984). Personality, motivation, and performance: A theory of the relationship between individual differences and information processing. Psychological Review, 91(2), 153.

Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis.

American Psychologist, 60(6), 581–592.

Immordino-Yang, M. H., Christodoulou, J. A., & Singh, V. (2012). Rest is not idleness: Implications of the brain's default mode for human development and education. Perspectives on Psychological Science, 7(4), 352–364.

Isen, A. M., & Levin, P. F. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. Journal of Personality and Social Psychology 21(3), 384–388.

Isen, A. M., Clark, M., & Schwartz, M. F. (1976). Duration of the effect of good mood on helping: "Footprints on the sands of time." Journal of Personality and Social Psychology, 34(3), 385–393.

Isen, A. M., Rosenzweig, A. S., & Young, M. J. (1991). The influence of positive affect on clinical problem solving. Medical Decision Making, 11(3), 221–227.

Isovich, E., Mijnster, M. J., Flügge, G., & Fuchs, E. (2000). Chronic psychosocial stress reduces the density of dopamine transporters. European Journal of Neuroscience, 12(3), 1071–1078.

Issa, G., Wilson, C., Terry, A. V., & Pillai, A. (2010). An inverse relationship between cortisol and BDNF levels in schizophrenia: Data from

human postmortem and animal studies. Neurobiology of Disease, 39(3), 327–333.

Jacobs, B. L. (1994). Serotonin, motor activity and depression-related disorders. American Scientist, 82(5), 456-463.

Jacobs, B. L., & Azmitia, E. C. (1992). Structure and function of the brain serotonin system. Physiol Rev, 72(1), 165-229.

Jain, S., Shapiro, S. L., Swanick, S., Roesch, S. C., Mills, P. J., Bell, I., & Schwartz, G. E. (2007). A randomized controlled trial of mindfulness meditation versus relaxation training: Effects on distress, positive states of mind, rumination, and distraction Annals of Behavioral Medicine, 33(1), 11–21.

Jecker, J., & Landy, D. (1969). Liking a person as a function of doing him a favour. Human Relations, 22(4), 371–378.

Jensen, A. (1969). How much can we boost IQ and scholastic achievement? Harvard Educational Review, 39(1), 1–123.

Jensen, A. R. (1982). Reaction time and psychometric g. Trong H. J. Eysenk (Một ấn bản), A model for intelligence (trang 93–132). Berlin, Germany: Springer Berlin Heidelberg.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376–407.

Jung, R. E., Mead, B. S., Carrasco, J., & Flores, R. A. (2013). The structure of creative cognition in the human brain. Frontiers in Human Neuroscience, 7, 330.

Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. Proceedings of the National Academy of Sciences, 107(38), 16489–16493.

Kant, I. (1997). Lectures on ethics. Cambridge, UK: Cambridge University Press. Kanter, R. M. (1999). The enduring skills of change leaders. Leader to Leader, 1999(13), 15–22.

Kashdan, T. (2017, tháng Tư, ngày 13). How I learned about the perils of grit: Rethinking simple explanations for complicated problems. Psychology Today. Lấy từ https://www. psychologytoday.com/blog/curious/201704/how-i-learned- about-the-perils-grit

Kaufman, S. (2015). Ungifted: Intelligence redefined. New York, NY: Basic Books.

Kaufman, S. B., Quilty, L. C., Grazioplene, R. G., Hirsh, J. B., Gray, J. R., Peterson, J. B., & DeYoung, C. G. (2015). Openness to experience and intellect differentially predict creative achievement in the arts and sciences. Journal of Personality, 82, 248–258.

King, L., & Hicks, J. (2009). Detecting and constructing meaning in life events. Journal of Positive Psychology, 4(5), 317–330.

Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. Motivation and Emotion, 5(4), 345–379.

Koball, H. L., Moiduddin, E., Henderson, J., Goesling, B., & Besculides, M. (2010). What do we know about the link between marriage and health? Journal of Family Issues, 31(8): 1019–1040.

Koblin, J. (2016, June 30). How much do we love TV? Let us count the ways. The New York Times. Lấy từ https://www. nytimes.com/2016/07/01/business/media/nielsen-survey-media-viewing.html

Koestner, R., Losier, G. F., Vallerand, R. J., & Carducci, D. (1996). Identified and introjected forms of political internalization: Extending self-determination theory. Journal of Personality and Social Psychology, 70(5), 1025.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kramer, A. F., & Hillman, C. H. (2006). Aging, physical activity, and neurocognitive function. Trong E. Acevado & P. Ekkekakis (Các ấn bản), Psychobiology of exercise and sport (trang 45–59). Champaign, IL: Human Kinetics.

Kristof, N. (2016, tháng Mười, ngày 28). 3 TVs and no food: Growing up poor in America. The New York Times. Lấy từ http://www.nytimes.com/2016/10/30/opinion/sunday/3-tvs-and-no-food-growing-up-poor-in-america.html

Kross, E., Bruehlman-Senecal, E., Park, J., Burson, A., Dougherty, A., Shablack, H., ... & Ayduk, O. (2014). Self-talk as a regulatory mechanism: How you do it matters. Journal of Personality and Social Psychology, 106(2), 304.

Kruse, E., Chancellor, J., Ruberton, P. M., & Lyubomirsky, S. (2014). An upward spiral between gratitude and humility. Social Psychological and Personality Science, 5(7), 805–814.

Ladd, H. A., & Fiske, E. B. (Eds.). (2015). Handbook of Research in Education Finance and Policy (Ấn bản thứ hai). New York, NY: Routledge.

Lambert, N. M., Stillman, T. F., Baumeister, R. F., Fincham, F. D., Hicks, J. A., & Graham, S. M. (2010). Family as a salient source of meaning in young adulthood. The Journal of Positive Psychology, 5(5), 367–376.

Lang, P. J. (2010). Emotion and motivation: Toward consensus definitions and a common research purpose. Emotion Review, 6(2), 93–99.

Lavie, N. (2010). Attention, distraction, and cognitive control under load. Current Directions in Psychological Science, 19(3), 143–148.

Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the

research and development scientists in China. Asia Pacific Journal of Management, 25(1), 51–69.

Lee, T. (2016, tháng Mười, ngày 20). The city: prison's grip on the black family: The spirals of poverty and mass incarceration upend urban communities. MSNBC. Lấy từ http://www.nbcnews.com/specials/geographyofpoverty-big-city

Lemonick, M. D. (2005, tháng Một, ngày 9). The biology of joy: Scientists know plenty about depression. Now they are starting to understand the roots of positive emotions. TIME: Special Mind and Body Issue. Lấy từ http://bit.ly/2mPoVcG

Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. Psychological Bulletin, 125(2), 255.

Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109(2), 168–181.

Levitin, D. J. (2014). The organized mind: Thinking straight in the age of information overload. New York, NY: Penguin.

Lewis, K., Lange, D., & Gillis, L. (2005). Transactive memory systems, learning, and learning transfer. Organization Science, 16(6), 581–598.

Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., & Barrett, L. F. (Eds.). (2010). Handbook of emotions. New York, NY: Guilford Press.

LexisNexis (2010, October 20). New survey reveals extent, impact of information overload on workers; from Boston to Beijing, professionals feel overwhelmed, demoralized. Lấy từ http://www.lexisnexis.com/en-us/about-us/media/press- release.page?id=128751276114739

Linley, P. A., & Joseph, S. (2004). Positive change following trauma and adversity: A review. Journal of Traumatic Stress, 17(1), 11–21.

Lipari, R. N., Park-Lee, E., & Van Horn, S. (2016, September 29). America's need for and receipt of substance use treatment in 2015 (The CBHSQ Report.) Lấy từ website của Substance Abuse and Mental Health Services Administration: http://bit.ly/2mPrRGl

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705.

Lykken, D. (2000). Happiness: The nature and nurture of joy and contentment. New York, NY: Picador.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? Psychological Bulletin, 131(6), 803–855.

MacKenzie, M. J., & Baumeister, R. F. (2014). Meaning in life: Nature, needs, and myths. Trong P. Russo-Netzer & A. Batthyany (Các ấn bản), Meaning in positive and existential psychology (trang 25–37). New York, NY: Springer.

Macmillan, T., & Rachman, S. (1988). Fearlessness and courage in paratroopers undergoing training. Personality and Individual Differences, 9, 373–378. doi:10.1016/0191-8869(88)90100-6

Macnamara, B. N., Hambrick, D. Z., & Oswald, F. L. (2014). Deliberate practice and performance in music, games, sports, education, and professions: A meta-analysis. Psychological Science, 25(8), 1608–1618.

Mahncke, H. W., Connor, B. B., Appelman, J., Ahsanuddin, O. N., Hardy, J. L., Wood, R. A., ... & Merzenich, M. M. (2006). Memory enhancement in healthy older adults using a brain plasticity based training program: A randomized, controlled study. Proceedings of the National Academy of Sciences, 103(33), 12523–12528.

Marano, H. E. (1999). The power of play. Psychology Today, 32(4), 36.

Mark, G., Gonzalez, V. M., & Harris, J. (2005, tháng Tư). No task left behind? Examining the nature of fragmented work. Tài liệu được trình bày tại hội nghị Những nhân tố con người trong hệ thống tính toán ở Portland, OR.

Markman, K. D., Proulx, T. E., & Lindberg, M. J. (2013). The psychology of meaning. Washington, DC: American Psychological Association.

Marquardt, M. J. (2011). Leading with questions: How leaders find the right solutions by knowing what to ask. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. Journal of Positive Psychology, 11(5), 531–545.

Masicampo, E. J., & Baumeister, R. F. (2011). Consider it done! Plan making can eliminate the cognitive effects of unfulfilled goals. Journal of Personality and Social Psychology, 101(4), 667.

Maslow, A. (1962). Towards a psychology of being. Princeton, NJ: Van Nostrand. Maslow, A. (1971). The farther reaches of human nature. New York, NY: Viking Press.

McAdams, D. P. (1994). Can personality change? Levels of stability and growth in personality across the life span. Trong D. P. McAdams, J. L. Weinberger, & J. Lee (Các ấn bản), Can personality change? (trang 299–313). Washington, DC: American Psychological Association.

McCrory, M. A., Suen, V. M., & Roberts, S. B. (2002). Biobehavioral influences on energy intake and adult weight gain. Journal of Nutrition, 132(12), 3830S– 3834S.

McDermott, R., Fowler, J., & Christakis, N. (2013). Breaking up is hard to do, unless everyone else is doing it too: Social network effects on divorce in a longitudinal sample. Social Forces, 92(2), 491.

Mednick, S. C., Christakis, N. A., & Fowler J. H. (2010). The spread of sleep loss influences drug use in adolescent social networks. Public Library of Science One, 5(3), e9775.

Merzenich, M. M. (2013). Soft-wired: How the new science of brain plasticity can change your life. San Francisco, CA: Parnassus.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001).

The war for talent. Boston, MA: Harvard Business Press.

Miller, G. E., & Wrosch, C. (2007). You've gotta know when to fold 'em: Goal disengagement and systemic inflammation in adolescence. Psychological Science, 18(9), 773–777.

Miller, J. (2016). The well-being and productivity link:

A significant opportunity for research-into-practice. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 3(3), 289311.

Miller, J. J., Fletcher, K., & Kabat-Zinn, J. (1995). Three- year follow-up and clinical implications of a mindfulness meditation-based stress reduction intervention in the treatment of anxiety disorders. General Hospital Psychiatry, 17(3), 192–200.

Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. Personnel Psychology, 60(4), 1029-1049.

Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. Personnel Psychology, 68(1), 143–184.

Nanus, B. (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

National Institute on Drug Abuse (2012). Principles of drug addiction treatment: A research-based guide (Ấn bản thứ ba). Lấy từ https://www.drugabuse.gov/publications/ principles-drug-addiction-treatment-research-based-guide- third-edition/preface

Newport, C. (2016). Deep work: Rules for focused success in a distracted world. New York, NY: Hachette.

Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. Review of General Psychology, 2(2), 175–220.

Nisbett, R. E. (2009). Intelligence and how to get it: Why schools and cultures count. New York, NY: W. W. Norton.

Nisbett, R. E., Aronson, J., Blair, C., Dickens, W., Flynn, J., Halpern, D. F., & Turkheimer, E. (2012). Intelligence: New findings and theoretical developments. American Psychologist, 67(2), 130.

Norton, P. J., & Weiss, B. J. (2009). The role of courage on behavioral approach in a fear-eliciting situation: A proof-of- concept pilot study. Journal of Anxiety Disorders, 23(2), 212–217.

Nuñez, M. (2015, June 18). Does money buy happiness? The link between salary and employee satisfaction. [Bài đăng trên website]. Lấy từ https://www.glassdoor.com/research/ does-money-buy-happiness-the-link-between-salary-and- employee-satisfaction/

O'Boyle, E. (2016). Does culture matter in economic behaviour? Social and Education History, 5(1), 52–82. doi:10.17583/hse.2016.1796

Oettingen, G., Pak, H. J., & Schnetter, K. (2001). Self- regulation of goal-setting: Turning free fantasies about the future into binding goals. Journal of Personality and Social Psychology, 80(5), 736.

Ogden, C. L., Carroll, M. D., Fryar, C. D., & Flegal, K. M. (2015). Prevalence of obesity among adults and youth: United States, 2011–2014. National Center for Health Statistics Data Brief, 219, 1–8. Lấy từ

http://c.ymcdn.com/sites/www.acutept.org/resource/resmgr/Critical_EdgEmail/0216-prevalence-of-obesity.pdf

Pachucki, M. A., Jacques, P. F., & Christakis, N. A. (2011). Social network concordance in food choice among spouses, friends, and siblings. American Journal of Public Health, 101(11), 2170–2177.

Penninx, B. W., Rejeski, W. J., Pandya, J., Miller, M. E., Di Bari, M., Applegate, W. B., & Pahor, M. (2002). Exercise and depressive symptoms: A comparison of aerobic and resistance exercise effects on emotional and physical function in older persons with high and low depressive symptomatology. Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 57(2), P124–P132.

Pilcher, J. J., & Huffcutt, A. J. (1996). Effects of sleep deprivation on performance: A meta-analysis. Sleep: Journal of Sleep Research & Sleep Medicine, 19(4), 318–326.

Pink, D. H. (2011). Drive: The surprising truth about what motivates us. New York, NY: Penguin.

Plomin, R., & Deary, I. J. (2015). Genetics and intelligence differences: Five special findings. Molecular Psychiatry, 20(1), 98–108.

Pury, C. L., & Hensel, A. D. (2010). Are courageous actions successful actions? Journal of Positive Psychology, 5(1), 62–72.

Pury, C. L., & Kowalski, R. M. (2007). Human strengths, courageous actions, and general and personal courage. The Journal of Positive Psychology, 2(2), 120- 128.

Pury, C. L., & Lopez, S. J. (Các ấn bản). (2010). The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue. Washington, DC: American Psychological Association.

Pury, C. L., & Starkey, C. B. (2010). Is courage an accolade or a process? A fundamental question for courage research. Trong Pury, C. L., & Lopez, S. J. (Các ấn bản), The psychology of courage: Modern research on an ancient

virtue (trang 67–87). Washing- ton, DC: American Psychological Association.

Pury, C. L., Kowalski, R. M., & Spearman, J. (2007). Distinctions between general and personal courage. The Journal of Positive Psychology, 2(2), 99-114.

Pury, C. L., Starkey, C. B., Kulik, R. E., Skjerning, K. L., & Sullivan, E. A. (2015). Is courage always a virtue? Suicide, killing, and bad courage. The Journal of Positive Psychology, 10(5), 383–388.

Quoidbach, J., Dunn, E. W., Petrides, K. V., & Mikolajczak, M. (2010). Money giveth, money taketh away: The dual effect of wealth on happiness. Psychological Science, 21(6), 759–763.

Rachman, S. (1990). Fear and courage (Ấn bản thứ hai). New York, NY: Freeman. Rachman, S. J. (2010). Courage: A psychological perspective. Trong C. L. Pury & S.J. Lopez (Các ấn bản), The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue (trang 91–107). Washington, DC: American Psychological Association.

Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. J. (2007). Implicit theories of courage. Journal of Positive Psychology, 2(2), 80–98.

Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008). Sự nhanh trí: The revolutionary new science of exercise and the brain. New York, NY: Little, Brown and Company.

Regan, D. T. (1971). Effects of a favor and liking on compliance. Journal of Experimental Social Psychology, 7(6), 627–639.

Reivich, K., & Shatté, A. (2002). The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles. New York, NY: Broadway Books.

Rethorst, C. D., Wipfli, B. M., & Landers, D. M. (2009).

The antidepressive effects of exercise. Sports Medicine, 39(6), 491–511.

Rice, K. G., & Ashby, J. S. (2007). An efficient method for classifying perfectionists. Journal of Counseling Psychology, 54, 72–85. doi:10.1037/0022- 0167.54.1.72

Rice, K. G., Bair, C., Castro, J., Cohen, B., & Hood, C. (2003). Meanings of perfectionism: A quantitative and qualitative analysis. Journal of Cognitive Psychotherapy, 17, 39–58. doi:10.1521/jscp.2005.24.4.580

Roberts, B. W., Luo, J., Brile, D. A., Chow, P. I., Su, R., & Hill P. L. (2017). A systematic review of personality trait change through intervention. Psychological Bulletin, 143(2), 117–141.

Roe, A. (1953a). The making of a scientist. New York: Dodd, Mead.

Roe, A. (1953b). A psychological study of eminent psychologists and anthropologists, and a comparison with biological and physical scientists. Psychological Monographs: General and Applied, 67(2), 1.

Rosenquist, J. N., Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2011). Social network determinants of depression. Molecular Psychiatry, 16(3), 273–281.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. Research in Organizational Behavior, 30, 91–127.

Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. Personality and Social Psychology Review, 5(4), 296–320.

Ruff, G., & Korchin, S. (1964). Psychological responses of the Mercury astronauts to stress. Trong G. Grosser, H. Wechsler, M. Greenblatt (Các ấn bản), The threat of impending disaster (trang 46–57). Cambridge, MA: MIT Press.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart (Ấn bản thứ hai.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rushton, J. P., & Jensen, A. R. (2010). Race and IQ: A theory-based review of the research in Richard Nisbett's Intelligence and How to Get It. Open Psychology Journal, 3(1), 9–35.

Ruthsatz, J., Detterman, D. K., Griscom, W. S., & Cirullo, B. A. (2008). Becoming an expert in the musical domain: It takes more than just practice. Intelligence, 36(4), 330–338.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54–67.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68.

Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. Psychological Inquiry, 9(1), 1–28.

Safire, W. (2004). Lend me your ears: Great speeches in history.

New York: NY: W.W. Norton & Company.

Samuels, C. (2009). Sleep, recovery, and performance: the new frontier in high-performance athletics. Physical Medicine and Rehabilitation Clinics of North America, 20(1), 149–159.

Savitsky, K., Epley, N., & Gilovich, T. (2001). Is it as bad as we fear? Overestimating the extremity of others' judgments.

Journal of Personality and Social Psychology, 81(1), 44–56.

Schein, Edgar H. (2010). Organizational culture and leadership (Ấn bản thứ tư). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schimel, J., Arndt, J., Banko, K. M., & Cook, A. (2004). Not all self-affirmations were created equal: The cognitive and social benefits of affirming the intrinsic (vs. extrinsic) self. Social Cognition, 22(1: Special Issue), 75–99.

Schirmer, A., Teh, K. S., Wang, S., Vijayakumar, R., Ching, A., Nithianantham, D., ... & Cheok, A. D. (2011). Squeeze me, but don't tease me: Human and mechanical touch enhance visual attention and emotion discrimination. Social Neuroscience, 6(3), 219–230.

Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. Harvard Business Review, 85(10), 63.

Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. Creativity Research Journal, 16(4), 361–388.

Sedlmeier, P., Eberth, J., Schwarz, M., Zimmermann, D., Haarig, F., Jaeger, S., & Kunze, S. (2012). The psychological effects of meditation: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 138(6), 1139.

Seidman, D. (2011). How: Why how we do anything means everything. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. American Psychologist, 60(5), 410.

Seligman, M. E. P. (1990). Learned optimism: The skill to conquer life's obstacles, large and small. New York, NY: Pocket Books.

Seligman, M. E. P. (2012). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. New York, NY: Simon and Schuster.

Senécal, C., Koestner, R., & Vallerand, R. J. (1995). Self- regulation and academic procrastination. Journal of Social Psychology, 135(5), 607–619.

Seppala, E., & Cameron, K. (2015, tháng Mười Hai, ngày 1). Proof that positive work cultures are more productive. Harvard Business Review. Lấy từ https:// hbr.org/2015/12/proof- that-positive-work-cultures-are-more-productive

Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity: Understanding the happy-productive worker (SMF-CAGE Global Perspectives Series Paper 4.) Lấy từ website của Social Market Foundation: http://bit.ly/2ndmvFA

Shadyab, A. H., Macera, C. A., Shaffer, R. A., Jain, S., Gallo, L. C., LaMonte, M. J., ... & Manini, T. M. (2017). Associations of accelerometer-measured and self-reported sedentary time with leukocyte telomere length in older women. American Journal of Epidemiology, 185(3), 172–184.

Sheldon, K. M., Jose, P. E., Kashdan, T. B., & Jarden, A. (2015). Personality, effective goal-striving, and enhanced well-being:Comparing 10 candidate personality strengths. Personality and Social Psychology Bulletin. doi:10.1177/0146167215573211

Shoji, K., Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., Benight, C. C., & Luszczynska, A. (2016). Associations between job burnout and self-efficacy: a meta-analysis. Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal, 29(4), 367–386.

Sibley, B. A., & Etnier, J. L. (2003). The relationship between physical activity and cognition in children: A meta-analysis. Pediatric Exercise Science, 15(3), 243–256.

Simonton, D. K. (1988). Creativity, leadership, and chance. Trong R. J. Sternberg (Một ấn bản), The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives (trang 386–426). New York, NY: Cambridge University Press.

Sparling, P. B., Giuffrida, A., Piomelli, D., Rosskopf, L., & Dietrich, A. (2003). Exercise activates the endocannabinoid system. Neuroreport, 14(17), 2209-2211.

Spelke, Elizabeth S. (2005). Sex differences in intrinsic aptitude for mathematics and science? A critical review. American Psychologist, 60(9), 950–958.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 124(2), 240–261.

Stavrou, N. A., Jackson, S. A., Zervos, Y., Karterolliotis, K. (2007). Flow experience and athletes' performance with reference to the orthogonal model of flow. Sport Psychologist, 21, 438–457.

Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and- smarter hypothesis. Administrative Science Quarterly, 38(2), 304–331.

Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. Journal of Counseling Psychology, 53(1), 80.

Sternberg, R. J. (1999). Handbook of creativity. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J., & Frensch, P. A. (1992). On being an expert: A cost-benefit analysis. Trong R. R. Hoffman (Một ấn bản), The psychology of expertise: Cognitive research and empirical AI (trang 191–203). New York, NY: Springer.

Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2003). The psychology of abilities, competencies, and expertise. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Stevenson, B., & Wolfers, J. (2013). Subjective well-being and income: Is there any evidence of satiation? American Economic Review, 103(3), 598–604.

Stillman, T. F., Baumeister, R. F., Lambert, N. M., Crescioni, A. W., DeWall, C. N., & Fincham, F. D. (2009). Alone and without purpose: Life loses meaning following social exclusion. Journal of Experimental Social Psychology, 45(4), 686–694.

Strauss, J., & Thomas, D. (1998). Health, nutrition, and economic development. Journal of Economic Literature, 36(2), 766–817.

Sulsky, L. M. (1999). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. [Đánh giá cuốn sách Commitment in the workplace: Theory,

research, and application , bởi J. P. Meyer & N. J. Allen.] Canadian Psychology, 40(4), 383–385.

Sun, J., Kaufman, S. B., & Smillie, L. D. (2017). Unique associations between big five personality aspects and multiple dimensions of well-being. Journal of Personality. doi:10.1111/jopy.12301

Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group process. Journal of Applied Psychology, 90(2), 295–305.

Tafet, G. E., Idoyaga-Vargas, V. P., Abulafia, D. P., Calandria, J. M., Roffman, S. S., Chiovetta, A., & Shinitzky, M. (2001). Correlation between cortisol level and serotonin uptake in patients with chronic stress and depression. Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience, 1(4), 388–393.

Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. Journal of Personality, 72(2), 271–324.

Tedeschi, R. G., & Calhoun L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. Psychological Inquiry, 15(1), 1–18.

Teixeira, P. J., Carraça, E. V., Marques, M. M., Rutter, H., Oppert, J. M., De Bourdeaudhuij, I., ... & Brug, J. (2015). Successful behavior change in obesity interventions in adults: A systematic review of self-regulation mediators. BMC Medicine, 13(1), 84.

Tenenbaum, G., Yuval, R., Elbaz, G., Bar-Eli, M., & Weinberg, R. (1993). The relationship between cognitive characteristics and decision making. Canadian Journal of Applied Physiology, 18(1), 48–62.

Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. Advances in Experimental Social Psychology, 25, 331–376.

Thomas, D., & Frankenberg, E. (2002). Health, nutrition and prosperity: A microeconomic perspective. Bulletin of the World Health Organization, 80(2), 106–113.

Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. Journal of Occupational Health Psychology, 11(1), 100.

Tognatta, N., Valerio, A., & Sanchez Puerta, M. L. (2016). Do cognitive and noncognitive skills explain the gender wage gap in middle-income countries? An analysis using STEP data. Lấy từ website SSRN: http://bit.ly/2nehVaf

Tomporowski, P. D. (2003). Effects of acute bouts of exercise on cognition. Acta Psychologica, 112(3), 297–324.

Torrance, E. P. (1983). The importance of falling in love with "something." Creative Child & Adult Quarterly, 8(2): 72–78.

Tracy, J. L., Cheng J. T., Robins, R. W., & Trzesniewski, K. H. (2009). Authentic and hubristic pride: The affective core of self-esteem and narcissism. Self and Identity 8(2–3), 196–213.

Treffert, D. A. (2010). Islands of genius: The bountiful mind of the autistic, acquired and sudden savant. London, UK: Jessica Kingsley.

Treffert, D. A. (2014). Accidental genius. Scientific American 311(2), 52–57.

Trougakos, J. P., & Hideg, I. (2009). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. Trong P. Perrewé, D. Ganster, & S. Sonnentag (Một ấn bản), Research in occupational stress and wellbeing (Tập 7, trang 37–84). West Yorkshire, UK: Emerald Group.

Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional

experiences, and positive affective display. Academy of Management Journal, 51(1), 131–146.

Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. Academy of Management Journal, 57(2), 405–421.

US Department of Labor (Bộ Lao động Mỹ) (2016, tháng Hai, ngày 25). Volunteering in the United States, 2015. [Thông cáo báo chí] Lấy từ https://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm

Vaeyens, R., Lenoir, M., Williams, A. M., & Philippaerts, R. M. (2008). Talent identification and development programmes in sport. Sports Medicine, 38(9), 703–714.

Valentine, E. R., & Sweet, P. L. (1999). Meditation and attention: A comparison of the effects of concentrative and mindfulness meditation on sustained attention. Mental Health, Religion & Culture, 2(1), 59–70.

Wan, C. Y., & Huon, G. F. (2005). Performance degradation under pressure in music: An examination of attentional processes. Psychology of Music, 33(2), 155–172.

Wand, B. (1956). Hume's account of obligation. The Philosophical Quarterly (1950–), 6(23), 155–168.

Wang, G. J., Volkow, N. D., Logan, J., Pappas, N. R., Wong, C. T., Zhu, W.,... & Fowler, J. S. (2001). Brain dopamine and obesity. The Lancet, 357(9253), 354–357.

Weaver, K., Garcia, S. M., Schwarz, N., & Miller, D. T. (2007). Inferring the popularity of an opinion from its familiarity: A repetitive voice can sound like a chorus. Journal of Personality and Social Psychology, 92(5), 821.

Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. British Journal of Social Psychology, 32(4), 307–334.

Weldon, E., Jehn, K. A., & Pradhan, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. Journal of Personality and Social Psychology, 61(4), 555.

Whittaker, S., Matthews, T., Cerruti, J., Badenes, H., & Tang, J. (2011, tháng Năm). Am I wasting my time organizing email? A study of email refinding. Trong kỷ yếu Hội nghị những yếu tố con người trong các hệ thống tính toán (trang 276–283). Lấy từ http://bit.ly/2nkpdGq

Wigfield, A., & Eccles, J. (2002). The development of competence beliefs, expectancies for success, and achievement values from childhood through adolescence. Trong A. Wigfield & J. Eccles (Các ấn bản), Development of achievement motivation (trang 91–120). San Diego, CA: Academic Press.

Wood, R., & Locke, E. (1990). Goal setting and strategy effects on complex tasks. Trong B. Staw & L. Cummings (Các ấn bản), Research in organizational behavior (Tập 12, trang 73– 109). Greenwich, CT: JAI Press.

Woodard, R. W., Pury, C. L. S. (2013). The construct of courage: Categorization management. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, tập 59, (2), 135-147

Wright, J. C., Nadelhoffer, T., Perini, T., Langville, A., Echols, M., & Venezia, K. (2017). The psychological significance of humility. The Journal of Positive Psychology, 12(1), 3–12.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 84.

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. Trong K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Các ẩn bản), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (trang 296–308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Young, W. T. (1971). The role of musical aptitude, intelligence, and academic achievement in predicting the musical attainment of elementary

instrumental music students. Journal of Research in Music Education, 19(4), 385–398.

Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. International Journal of Manpower, 19(3), 184–194.

Yu, R. (2014). Choking under pressure: The neuropsychological mechanisms of incentive-induced performance decrements. Frontiers in Behavioral Neuroscience, 9, 19–19.